



**TÂNIA COUTO PAIVA DETERMINANTES DA PERFORMANCE BASEADOS
NO PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO**



**TÂNIA COUTO PAIVA DETERMINANTES DA PERFORMANCE BASEADOS
NO PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e co-orientação científica do Mestre Jorge Humberto Mota, Assistente no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof.^a Doutora Sandra Maria Correia Loureiro

Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro

Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota

Assistente no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao Co-Orientador desta dissertação, Prof. Jorge Humberto Fernandes Mota, expresso o meu especial agradecimento, pela sua dedicação e co-orientação técnica e científica e por todo o apoio, acompanhamento e disponibilidade constante.

Ao Professor Doutor António Carrizo Moreira, docente no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, pela sua orientação e disponibilidade.

À Estia Development Unipessoal, Lda que permitiu um relacionamento próximo e melhor compreensão dos conceitos estudados na presente dissertação de mestrado.

A todos os professores da Universidade de Aveiro que me ajudaram a compreender e aprofundar conhecimentos durante a minha licenciatura e mestrado.

À minha família, colegas e amigos pelo incentivo, amizade, companheirismo, paciência e compreensão.

A todas as empresas que participaram neste estudo.

palavras-chave

Gestão Orçamental, controlo de gestão, participação no orçamento, adequação do orçamento, comprometimento organizacional, satisfação, confiança, *performance* dos colaboradores.

resumo

A utilização dos orçamentos previsionais como ferramenta de controlo de gestão permite às organizações uma maior orientação, acompanhamento e planeamento garantindo maior eficiência no funcionamento da mesma.

Tendo em conta a importância da utilização desta ferramenta nas organizações é importante compreender de que forma a *performance* do colaborador é influenciada ao participar no processo de orçamentação.

Desta forma, o presente estudo demonstra quais os intervenientes e o impacto destes na relação da participação no orçamento e *performance* dos colaboradores. No modelo conceptual proposto, a participação no orçamento afecta o desempenho através de quatro variáveis mediadoras: adequação do orçamento, comprometimento organizacional, confiança e satisfação.

Para a concretização deste estudo, após a realização de uma aprofundada revisão bibliografia, elaborou-se um estudo empírico que se baseou na análise factorial exploratória, seguindo-se a avaliação dos impactos entre os diferentes intervenientes através da análise de regressões lineares múltiplas.

A participação no orçamento leva à adequação do orçamento, à confiança e à satisfação que, por sua vez, aumentam a *performance* dos colaboradores, directa e indirectamente, através do comprometimento organizacional. Os resultados da análise suportam as hipóteses propostas.

keywords

Budget Management, control management, budget participation, budget adequacy, organizational commitment, satisfaction, trust, employee performance.

abstract

The use of budgets as a tool for control management enables organizations to further guidance, monitoring and planning ensuring more efficiency.

Given the importance of using this tool in organizations is important to understand how the employee's performance is influenced by participating in the budgeting process.

Thus, this study shows which actors and their impact on the relationship between budgetary participation and performance of employees. In the proposed conceptual model, the budget participation affects performance through four intervening variables: budget adequacy, organizational commitment, trust and satisfaction.

In carrying out the study, after conducting a thorough literature review, we set up an empirical study that was based on exploratory factor analysis, followed by assessment of the impacts between the various actors through analysis of multiple linear regressions.

Participation in budgeting leads to the adequacy of the budget, on increase in confidence and satisfaction that, in turn, increase the performance of employees, directly and indirectly through in organizational commitment. The analysis results support the hypotheses.

ÍNDICE GERAL

O júri	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
ÍNDICE GERAL	vii
Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros	x
Capítulo 1 – Apresentação da Investigação	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	2
1.3 Problema a Investigar	3
1.4 Objectivos de Estudo	3
1.5 Estrutura da Dissertação	3
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	5
2.1 Introdução	5
2.2 Gestão Orçamental	6
2.3 Participação no Orçamento	15
2.4 Adequação do Orçamento	18
2.5 Comprometimento Organizacional	20
2.6 Satisfação	25
2.7 Confiança	26
2.8 <i>Performance</i>	27
2.9 Conclusão	29

Capítulo 3 – Quadro Conceptual	31
3.1 Introdução	31
3.2 Quadro Conceptual	32
3.3 Conclusão	42
Capítulo 4 – Metodologia de Investigação	45
4.1 Introdução	45
4.2 Modelo de Medidas	46
Capítulo 5 – Consistência e Validade do Modelo de Medidas	55
5.1 Introdução	55
5.2 Recolha de Dados	56
5.3 Processo de Purificação de Escalas	56
5.4 Conclusões	70
Capítulo 6 – Resultados e discussão dos resultados	73
6.1 Introdução	73
6.2 Análise Correlacional	74
6.3 Teste das hipóteses	77
6.4 Conclusão	97
Capítulo 7 – Conclusões, Limitações e Sugestões para Futuras investigações	99
7.1 Introdução	99
7.2 Conclusão	100
Bibliografia	103
ANEXOS	111
Anexo I - Questionário	113

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual.....	32
Figura 2: Influência da participação no orçamento na adequação do orçamento.....	34
Figura 3: Influência da participação no orçamento no comprometimento organizacional.	35
Figura 4: Influência da participação no orçamento na confiança.....	36
Figura 5: Influência da participação do orçamento na Satisfação.	37
Figura 6: Influência da adequação do orçamento no comprometimento organizacional.	37
Figura 7: Influência da confiança no comprometimento organizacional	38
Figura 8: Influência da satisfação no comprometimento organizacional	39
Figura 9: Influência da adequação do orçamento na <i>Performance</i> do colaborador	40
Figura 10: Influência do comprometimento organizacional na Performance do colaborador	41
Figura 11: Influência da confiança na <i>performance</i> do colaborador.....	42
Figura 12: Influência da satisfação na <i>performance</i> do colaborador.....	42
Figura 13: Hipóteses de Investigação associadas ao modelo conceptual.....	43

Lista de Quadros

Quadro 1: Fórmula de cálculo dos desvios.....	19
Quadro 2: Hipóteses de investigação.....	43
Quadro 3: Itens relativos à participação no orçamento	48
Quadro 4: Itens relativos à adequação do orçamento	49
Quadro 5: Itens relativos ao comprometimento organizacional.....	51
Quadro 6: Itens relativos à confiança	52
Quadro 7: Itens relativos à satisfação	53
Quadro 8: Itens relativos à performance.....	53
Quadro 9: Avaliação do teste KMO	58
Quadro 10: Avaliação do teste KMO para os grupos de variáveis identificados	58
Quadro 11: Avaliação do coeficiente Alpha de Cronbach	59
Quadro 12: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na participação do orçamento.....	60
Quadro 13: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na adequação do orçamento.	61
Quadro 14: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados no comprometimento organizacional.	64
Quadro 15: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na confiança.....	66
Quadro 16: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na satisfação.	68
Quadro 17: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na performance.....	69
Quadro 18: Análise da fiabilidade interna dos factores (Alpha (a) de Cronbach)	71
Quadro 19: Resultados da análise correlacional.....	75
Quadro 20: Análise de regressão linear - impacto da participação no orçamento na adequação do orçamento	78
Quadro 21: Análise de regressão linear – impacto da participação no orçamento no comprometimento organizacional	80
Quadro 22: Análise de regressão linear – impacto da participação no orçamento na confiança.....	82

Quadro 23: Análise de regressão linear – impacto da participação do orçamento na satisfação	83
Quadro 24: Análise de regressão linear – impacto da adequação do orçamento no comprometimento organizacional	85
Quadro 25: Análise de regressão linear – impacto da confiança no comprometimento organizacional.....	87
Quadro 26: Análise de regressão linear – impacto da satisfação no comprometimento organizacional.....	89
Quadro 27: Análise de regressão linear – impacto da adequação do orçamento na <i>performance</i> do colaborador.....	90
Quadro 28: Análise de regressão linear – impacto do comprometimento organizacional na <i>performance</i> do colaborador.....	92
Quadro 29: Análise de regressão linear – impacto da confiança na <i>performance</i> do colaborador	95
Quadro 30: Análise da regressão linear – impacto da satisfação na <i>performance</i> do colaborador	96
Quadro 31: Significância das hipóteses de investigação	97
Quadro 32: Análise da regressão linear do impacto de todos os factores na <i>performance</i> do colaborador	98

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo pretende proporcionar uma visão introdutória e global do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento e salientando os aspectos mais relevantes para introduzir o estudo dos determinantes da *performance* dos colaboradores, baseados no processo de orçamentação, no sector imobiliário.

Neste mesmo capítulo, as secções seguintes são dedicadas à definição do problema a investigar, ao objecto da investigação, aos objectivos da mesma e, finalmente, a última secção à estrutura da dissertação.

1.2 ENQUADRAMENTO

O tema de investigação deste trabalho foi seleccionado, não só de acordo com as preferências temáticas da autora, mas também de acordo com os interesses da empresa onde se encontrava a realizar um estágio curricular com funções de controlo de gestão, no âmbito do mestrado em gestão.

O controlo de gestão significa vigiar e verificar se a actividade se desenvolve de acordo com os objectivos da organização (Dupuy & Roland, 1999). Na organização em que a autora se encontrava era crucial exercer controlo de gestão, planeando os recebimentos e pagamentos para uma manutenção correcta e adequada na gestão financeira. O planeamento compreende a determinação de objectivos e a forma de os alcançar (Mortal, 2007).

Uma ferramenta que auxilia o cumprimento deste mesmo planeamento são os orçamentos. Os orçamentos são, assim, uma ferramenta de controlo de gestão e apresentam-se sob forma de relatório no qual são expostos os resultados esperados e outros planos são traduzidos em números (Caiado, 2008). Ou seja, o orçamento é o plano operacional para determinado período, em que se identificam os recursos e compromissos necessários para satisfazer as metas da organização (Blocher, Chen, Cokins, & Lin, 2006).

O processo de orçamentação é muito importante e deve estar presente nas funções de controlo de gestão, pois auxilia na previsão das necessidades das organizações. Assim sendo, optou-se por desenvolver este assunto como tema da presente investigação.

Após a elaboração de algumas pesquisas no tema de orçamentação, surgiu o interesse em estudar de que forma os orçamentos podem influenciar a *performance* dos colaboradores.

Nouri e Parker (1998), analisaram o relacionamento entre a participação no orçamento e a *performance* do colaborador, tendo em conta o papel da adequação do orçamento e o do comprometimento organizacional. Desta forma, a autora definiu para a sua investigação aplicar o modelo conceptual do estudo apresentado neste parágrafo e acrescentar as variáveis confiança e satisfação.

Tendo em conta que a empresa onde se encontrava a estagiar era do sector imobiliário, resolveu aplicar o modelo conceptual e estudar as suas relações neste mesmo sector.

1.3 PROBLEMA A INVESTIGAR

A generalidade da literatura acerca da participação dos colaboradores nos orçamentos previsionais das empresas indica que a participação tem influência sobre a *performance* dos mesmos. Contudo, encontraram-se factores que interferem na relação directa entre a participação do orçamento e a *performance*. Desta forma, esta investigação tem como propósito responder à questão: *Na relação directa entre participação no orçamento e performance, a adequação do orçamento, o comprometimento organizacional, a confiança e a satisfação são factores que determinam a performance dos colaboradores?*

A resposta à questão apresentada no parágrafo anterior conduziu à escolha do tema de investigação: “Determinantes da *Performance* Baseados no Processo de Orçamentação”.

O desenvolvimento deste tema de investigação terá como base informações recolhidas num grupo de empresas do sector imobiliário.

1.4 OBJECTIVOS DE ESTUDO

O estudo que aqui se propõe tem como objectivo principal avaliar a *performance* do colaborador tendo por base a sua participação na definição do orçamento previsional, adequação do orçamento, comprometimento organizacional, confiança e satisfação. Assim sendo, o objectivo é o de avaliar, indirectamente, a implicação dos factores anteriormente mencionados, na *performance* dos colaboradores da organização.

Para a concretização deste objectivo recorrer-se-á à análise descritiva comparativa através da análise factorial exploratória e da análise de regressão múltipla. Estas técnicas serão operacionalizadas através do *software* de análise estatística SPSS 19.0.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em sete capítulos. No primeiro está presente o enquadramento da investigação, seguido da revisão da literatura como suporte teórico ao estudo empírico (Capítulo2). A seguir apresenta-se o modelo conceptual (Capítulo 3),

prossequindo com a metodologia de investigação, na qual se insere o modelo de medidas, a sua consistência e validade (Capítulo 4). O capítulo 5 representa a consistência e validade do modelo de medidas, seguindo a apresentação e discussão dos resultados obtidos (Capítulo 6). Esta dissertação termina com a apresentação das conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações (Capítulo 7).

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO

Este Capítulo, Revisão da Literatura, apresenta de forma sucinta e com base na bibliografia seleccionada um resumo do pensamento científico na área de controlo de gestão, nomeadamente, a gestão orçamental, importância da participação dos colaboradores no processo de orçamentação e de outros intervenientes propostos no modelo conceptual.

Este capítulo está organizado em sete secções: a primeira aborda a temática da gestão orçamental, subdividida em funções do orçamento, vantagens e dificuldades da gestão orçamental e quais as fases do processo de orçamentação; a segunda aborda a participação

no orçamento; a terceira descreve como se considera um orçamento adequado; a quarta apresenta o comprometimento organizacional e as suas três dimensões: afectiva, instrumental e normativa; a quinta faz uma descrição do que é a satisfação; a sexta apresenta o conceito de confiança e, por último, a sétima refere-se à *performance*, apresentada para o efeito dos conceitos abordados nas secções anteriores.

2.2 GESTÃO ORÇAMENTAL

Para que todos os gestores de diferentes níveis de gestão possam desempenhar convenientemente as suas funções, é necessária a elaboração de um plano de acção, no qual estão definidas informações como, por exemplo, armazenagem e transformação de matérias, utilização de máquinas e operários que fazem parte do processo de produção.

A elaboração do plano de acção tem como objectivo permitir ao gestor a maximização do exercício das suas funções, de forma a melhorar o funcionamento de uma organização. Recorrendo a um plano, podem-se prever futuros acontecimentos e, assim, preparar e coordenar a organização para que previsões negativas não se concretizem. Estas acções de coordenação, organização e previsão auxiliam as organizações a exercerem maior controlo sobre a gestão de si mesmas.

O controlo de gestão é o conjunto dos processos de recolha e de utilização de informações tendo como objectivo acompanhar a evolução da organização (Caiado, 2008). Segundo Dupuy e Roland (1999) ao controlo estão associados dois conceitos: vigilância, no sentido de verificar se os acontecimentos se desenrolam de acordo com o planeado, e domínio, com o intuito de controlar o que implicitamente foi previamente suposto. Esta função de controlo procura realizar a concertação dos objectivos, possibilitar a obtenção de uma maior sensibilidade dos níveis de gestão, de forma a que não sejam ignorados, utilizar ferramentas de controlo e sintetizar a informação obtida (Pillot, 1992).

A gestão orçamental refere-se a um conjunto de tarefas que procuram garantir a afectação eficaz de todos os recursos disponibilizados nos orçamentos a fim de serem atingidos os objectivos que fazem parte destes, optimizando a organização para irem de encontro às metas orçamentais.

As empresas seguem estratégias, políticas, procedimentos e regras que podem ser representadas por planos, como por exemplo, através dos orçamentos. Estes permitem transmitir a informação sobre os recursos necessários para atingir os objectivos das mesmas. A fase de elaboração de orçamentos implica funções de planeamento e controlo destes e são de elevada importância para o bom funcionamento da gestão global das empresas.

O planeamento e programação a curto prazo dos orçamentos são de maior precisão que os de médio longo prazo, no entanto, estes são essenciais para uma gestão bem orientada, esclarecida ordenada e persistente, no sentido de enfrentarem eventuais condições adversas e explorar futuras possibilidades. Desta forma, a gestão orçamental abrange o planeamento sistemático das actividades a desenvolver pela empresa, traduzido na fixação de planos de acção a cada gestor aos diversos níveis de responsabilidade, comparando periodicamente se os objectivos são cumpridos. Se estes não forem cumpridos devem ser tomadas medidas correctivas, para que o sejam (Caiado, 2008).

O orçamento é um relatório dos resultados esperados, expressos de forma quantificada, e a tradução em números de todos os outros tipos de planos, ou seja, é um documento formalmente escrito, constituído por planos de gestão a desenvolver no futuro, expressos em termos físicos e financeiros, que indica o curso da acção futura (Borges, Rodrigues & Morgado, 2002; Caiado, 2008; Hansen & Mowen, 2006; Horngren, Datar & Foster, 2005; Weygandt, Kieso & Kimmel, 2005).

Os orçamentos são uma ferramenta que permite satisfazer alguns dos objectivos de controlo de gestão e desempenham como papel crucial o planeamento e controlo da gestão da empresa (Hansen & Mowen, 2006), servindo as suas principais funções e quantificando as expectativas da administração quanto a receitas, fluxos de caixa e posição financeira (Horngren et al., 2005).

Hansen e Mowen (2006) complementam as definições expostas nos dois parágrafos anteriores, fazendo referência que a orçamentação é um método de tradução das metas e estratégias de uma organização para termos operacionais. Para funções de controlo, os orçamentos podem ser utilizados para comparar resultados actuais com resultados planeados. O orçamento deve integrar objectivos sérios e atingíveis, o que determina que o

planeamento deve ser baseado em estudos cuidados. Também Caiado (2008), concordando com Hansen e Mowen (2008), refere que os principais objectivos dos orçamentos são: estabelecer objectivos específicos para as operações futuras e comparar periodicamente os resultados actuais com os objectivos estabelecidos.

De acordo com Hansen e Mowen (2006), o processo de orçamentação inclui acções de direcção e coordenação da própria elaboração do orçamento. Neste contexto, a administração, ao recorrer a esta ferramenta, deve visualizar a avaliação de situações futuras incluindo os objectivos estratégicos da organização. Desta forma, a empresa pode minimizar os efeitos adversos ao antecipar problemas que poderiam surgir. A realização de orçamentos permite também ajudar os gestores a identificar problemas já existentes, evitando que estes futuramente não permitam atingir os objectivos estabelecidos. Sucintamente, a finalidade dos orçamentos é procurar identificar e responder às necessidades de recursos ao longo do processo nos vários planos de acção (Borges et al., 2002).

2.2.1 FUNÇÕES DOS ORÇAMENTOS

Drury (2008) defende que os orçamentos têm múltiplas funções que incluem, o planeamento anual de operações e a coordenação de actividades de diferentes partes da organização para assegurar que as mesmas estejam em harmonia, que haja comunicação das responsabilidades dos diferentes gestores, motivação dos gestores para atingirem as metas, controlo das actividades e avaliação da *performance* dos gestores.

As funções do orçamento podem ser detalhadas da seguinte forma:

- a) **Planeamento.** A orçamentação requer que todos os níveis de gestão façam planeamento com antecedência e formalizem as metas (Jones, 2006; Weygandt et al., 2005), assegurando um planeamento futuro das operações, no qual se consideram as condições que podem alterar no ano seguinte e como fazer face a estas alterações. Este processo permite aos gestores antecipar problemas, evitar tomar decisões sem reflexão e sem fundamentos no momento em que estes surgem (Drury, 2008). O orçamento apresenta-se como uma ferramenta de curto prazo para implementar estratégias, mas deve estar ligado a um plano de médio prazo, em que a decomposição das

grandezas previstas no seu primeiro ano é mensal/trimestral (Borges et al., 2002).

- b) **Coordenação.** O orçamento permite a coordenação de actividades no negócio, correlacionando os objectivos de cada segmento com os objectivos globais da empresa (Borges et al., 2002; Weygandt et al., 2005). Sem qualquer guia, os gestores podem tomar decisões respondendo apenas à sua vontade e não ao que é melhor para os interesses da organização. Assim, os gestores de níveis intermédios são obrigados a analisar a relação entre as suas próprias responsabilidades, a nível de realização das tarefas, e as dos diferentes departamentos (Drury, 2008). Cada gestor intermédio deve negociar os objectivos e meios de acção com a sua hierarquia, delegando autoridade e responsabilidade aos subordinados. O orçamento deve ser utilizado como um instrumento de diálogo e negociação dos objectivos, entre os elementos da mesma linha hierárquica (Borges et al., 2002).
- c) **Comunicação.** A gestão de topo comunicará as suas expectativas à gestão intermédia (Blocher et al., 2006; Drury, 2008). Desta forma, os membros da organização devem esclarecer quais são essas mesmas expectativas e coordenar as actividades para que sejam atingidas. Muita informação é também comunicada, não só no orçamento final, mas também durante a realização deste.
- d) **Motivação.** Se os colaboradores participam na preparação do orçamento, este pode ser utilizado como uma ferramenta na gestão dos seus departamentos e como um dispositivo de forte motivação, pois oferece desafios (Blocher et al., 2006; Drury, 2008). Borges et al. (2002) referem que não é possível haver motivação quando não se definem os resultados e os planos de acção necessários. Para que os colaboradores se mantenham motivados, o orçamento não deve ser encarado como uma simples ferramenta técnica. No entanto, Drury (2008) e Jones (2006) salientam que os colaboradores podem encarar os orçamentos como uma ameaça, pois estão perante obrigações que devem cumprir.

- e) **Controlo.** Comparando os resultados obtidos com as previsões do orçamento, os gestores podem detectar diferenças, como, por exemplo, custos que não foram considerados no orçamento (Jones, 2006), verificar se ocorreram desvios significativos e procurar soluções para resolver a situação (Drury, 2008). O orçamento permite a criação de um sistema de aviso precoce na detecção de problemas para que o gestor possa fazer as alterações necessárias, prevenindo a perda de controlo (Weygandt et al., 2005).
- f) **Avaliação da *Performance*.** A *performance* é avaliada através do cumprimento do estabelecido no orçamento. Em algumas empresas, os bónus são distribuídos de acordo com as metas atingidas, pertencentes aos orçamentos (Drury, 2008). Weygandt et al. (2005) acrescentam que os orçamentos definem os objectivos para a avaliação da *performance* em cada nível de responsabilidade.

Para além de ser um plano de operações futuras, um orçamento tem uma importante função na alocação de recursos, na coordenação de operações, identificando as restrições, comunicando e autorizando as acções na motivação e implementação direccionada, no fornecimento de directrizes para controlar as operações e gerir os fluxos de caixa e no fornecimento de critérios para avaliar o desempenho (Blocher et al., 2006).

Não é apenas importante que os gestores cumpram as metas do orçamento, também devem melhorar continuamente essas metas e os objectivos (Borges et al., 2002).

2.2.2 VANTAGENS E DIFICULDADES DA GESTÃO ORÇAMENTAL

A realização dos orçamentos nas empresas resulta em vantagens no planeamento e controlo das mesmas. Ao implementar uma gestão baseada nos orçamentos é possível criar hábitos de previsão, ordem, cumprimento de prazos, contribuir para definição concreta de responsabilidades, para que os responsáveis por determinadas funções tenham consciência das consequências possíveis provenientes de determinadas tomadas de decisão (Caiado, 2008).

A orçamentação obriga os gestores a pensarem no futuro, no qual grande parte dos acontecimentos podem ser previstos e a empresa pode tomar as medidas mais convenientes para que a adversidade seja a menor possível, não se preocupando apenas com a resolução de problemas no dia a dia (Mortal, 2007).

A gestão orçamental força os gestores ao planeamento e proporciona uma fonte de informação que pode ser utilizada em tomadas de decisão. Para além desta vantagem, os orçamentos auxiliam na utilização dos recursos e dos funcionários, definindo pontos de referência que podem ser utilizados para posteriores avaliações de desempenho (Hansen & Mowen, 2006; Horngren et al., 2005; Mortal, 2007)

Para além das vantagens referidas anteriormente, Horngren et al. (2005) salientam que os orçamentos motivam os gestores e colaboradores. Esta motivação é sentida com maior intensidade quando os gestores atingem os objectivos determinados pelo orçamento (Mortal, 2007).

Os orçamentos permitem, ainda, detectar eventuais estrangulamentos em determinadas áreas antes que eles ocorram e potenciam a função de controlo (Mortal, 2007).

De acordo com a leitura dos parágrafos anteriores, nos quais são referidas as vantagens da gestão orçamental, conclui-se que a elaboração de um orçamento para todas as unidades, permite efectuar: (a) a coordenação das operações entre todas as unidades orçamentadas e (b) a sincronia das actividades operacionais dos vários departamentos, atingindo-se melhores resultados. Para além da coordenação, a orçamentação permite a comunicação entre as subunidades da organização para garantir o cumprimento das metas pretendidas.

No entanto, a implementação da gestão orçamental acarreta algumas dificuldades que nem sempre se conseguem ultrapassar com facilidade.

Conseguir gerir o calendário é uma das dificuldades apresentadas. Deve-se tentar evitar a elevada antecipação da realização do orçamento, pois ainda não estão bem fundamentados os resultados que poderão ser obtidos. No entanto, se se iniciar muito tarde os responsáveis podem não dispor de tempo suficiente para elaborar as suas projecções (Borges et al., 2002).

Geralmente as pessoas não gostam de prever o futuro, pois entendem que as previsões nem sempre coincidem com a realidade, utilizando esta razão para justificar a não realização dos orçamentos (Caiado, 2008).

O excesso de burocracia, prejudica a precisão da previsão. O conteúdo dos formulários deve ser adaptado às necessidades de cada gestor, mantendo sempre uma harmonia de linguagem (Borges et al., 2002).

Os gestores, ao realizarem os orçamentos, podem sobrevalorizar os custos. Se estes não ocorrerem na totalidade, este facto poderá ser interpretado como bom desempenho, constituindo-se como um instrumento de protecção (Borges et al., 2002).

Por vezes as pessoas visualizam os orçamentos como uma forma de controlo por parte dos superiores hierárquicos, não acreditando nos benefícios da realização de orçamentos (Caiado, 2008).

2.2.3 FASES DO PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO

De acordo com Caiado (2008), as fases da gestão orçamental são:

- Elaboração dos orçamentos para o período de gestão considerado, os quais constituem a base de actuação «standard»;
- Medição e registo da actividade real e sua comparação com os respectivos orçamentos;
- Análise das causas dos desvios apurados e tomada de decisões correctivas com vista a eliminar futuros desvios resultantes do mesmo tipo de causas.

Também Borges et al. (2002), apresentam três fases para o processo de orçamentação, nomeadamente, fixação dos objectivos, definição de programas e tradução financeira.

A fase de fixação dos objectivos é importante para que o gestor seja melhor orientado. Os resultados são quantificados por forma a que o gestor, futuramente, seja avaliado pelo grau de realização dos objectivos.

Na definição de programas, identificam-se os meios e recursos necessários, quantificam-se fisicamente e financeiramente esses mesmos meios, planeia-se uma utilização óptima dos recursos e antecipam-se futuros problemas. O programa constituirá para os gestores um instrumento para futuro acompanhamento da utilização de meios e recursos.

Na última fase, tradução financeira, Borges et al. (2002) indicam que os objectivos irão traduzir-se em receitas, vendas, prestação de serviços, resultados líquidos esperados, ou então em quantificações não financeiras como, qualidade, cumprimento de prazos de entrega e execução e satisfação do cliente.

Drury (2008) apresenta um processo de orçamentação mais complexo e detalhado que Caiado (2008) e Borges et al. (2002), defendendo que o processo de orçamentação é constituído por oito fases. Concordando, em parte com Drury (2008), Horngren et al. (2005) e Weygandt et al. (2005), apresentam um processo menos detalhado e complexo. As fases presentes no seu processo são o complemento de algumas das fases de Drury (2008):

1. **Comunicação dos detalhes das políticas do orçamento.** A gestão de topo deve comunicar as políticas que resultaram de uma reflexão de longo prazo às pessoas que estarão envolvidas na preparação do orçamento do ano corrente. Essas políticas podem incluir alterações nas vendas, ou na expansão ou concentração das actividades, e no estabelecimento de preços ou mesmo alterações na produtividade. Segundo Weygandt et al. (2005), há a necessidade de recolha de dados de todas as unidades da organização.
2. **Determinação dos factores que restringem a *performance*.** Estes determinam o ponto em que o processo de elaboração do orçamento anual deve iniciar (Drury, 2008; Weygandt et al., 2005). Por exemplo, o factor vendas, quando uma empresa não tem capacidade de produção para fazer face à procura (Drury, 2008). Desta forma, tendo em conta o desempenho passado, os gestores podem antecipar as mudanças que serão necessárias (Horngren et al., 2005).
3. **Preparação do orçamento das vendas.** O volume de vendas determina o nível de produção necessária para evitar que as vendas sejam consideradas

um factor de restrição da *performance*. Por esta razão, o orçamento das vendas é o plano mais importante no processo de orçamentação anual (Drury, 2008). No orçamento de vendas são consideradas as condições gerais da economia, tendências da indústria, estudos e pesquisa de mercado, publicidade e promoção, quota de mercado anterior, alteração dos preços e desenvolvimento tecnológico (Weygandt et al., 2005).

4. **Preparação inicial de vários orçamentos.** Os gestores devem preparar os orçamentos das diferentes áreas pelas quais são responsáveis. O orçamento deve ter origem nos níveis mais baixos de gestão e ser refinado e coordenado em níveis mais elevados, pois permite aos gestores participarem na preparação dos seus orçamentos, aumentando a probabilidade de que estes sejam aceites, havendo, conseqüentemente, um maior esforço para alcançar os objectivos orçamentais (Drury, 2008).
5. **Negociação dos orçamentos com os superiores.** Os gestores de níveis inferiores têm que submeter os seus orçamentos aos seus superiores para que estes sejam aprovados. Os superiores devem incorporar no orçamento geral os diversos orçamentos de outras áreas, para serem submetidos à gestão de topo. Entre os diferentes níveis de gestão, os orçamentos serão discutidos e aprovados (Drury, 2008).
6. **Coordenação e revisão dos orçamentos.** Os orçamentos também devem ser revistos pelos superiores. Esta revisão, pode indicar que alguns orçamentos estão fora do balanço de outros orçamentos e devem ser modificados de forma a tornarem-se compatíveis com as condições e planos de controlo e conhecimento dos gestores¹. Os gestores seniores passam para os subordinados um quadro de referência que serão comparadas com o resultado real (Horngren et al., 2005).

¹ Segundo Drury (2008), durante o processo de coordenação, o lucro, a conta de resultados, um balanço e uma demonstração de fluxos de caixa devem estar preparados para garantirem que todas as partes se combinam para produzir um todo aceitável. Caso contrário, outros ajustes do orçamento serão necessários até que ocorram perdas no lucro, no balanço e na demonstração dos fluxos de caixa para se tornar aceitável.

7. **Aceitação final dos orçamentos.** Quando os orçamentos estão todos em harmonia são sintetizados no orçamento global, nos balanços e nos *cash-flows*. Após a aprovação do orçamento global são distribuídas responsabilidades para garantir que os objectivos que fazem parte do orçamento sejam atingidos (Drury, 2008).
8. **Revisão contínua dos orçamentos.** O processo de orçamentação não deve terminar após a aprovação dos orçamentos. Periodicamente os resultados actuais devem ser comparados com os resultados do orçamento. Este procedimento permitirá à gestão verificar diferenças, procurar razões que as justifiquem e tomar acções correctivas que solucionem as mesmas (Drury, 2008). Horngren et al. (2005) acrescentam que se ocorrerem alterações nas condições, o orçamento deve ser revisto. O processo de orçamentação deve ser um processo dinâmico e contínuo.

2.3 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

A participação no orçamento é, geralmente, definida como um processo em que os gestores estão envolvidos e têm influência na determinação do orçamento (Shields & Shields, 1998). Complementando a frase anterior, a participação no orçamento é o grau em que os subordinados influenciam ou estão envolvidos com o processo de orçamentação e com as metas dos orçamentos².

De acordo com Drury (2008), quando os subordinados participam no processo de orçamentação e no estabelecimento de objectivos existem vantagens associadas, tais como:

- Os subordinados aceitam mais facilmente as metas ou os objectivos que lhes são impostos, pois sentem-se envolvidos no processo de orçamentação. Sentem que a sua contribuição é importante para a empresa;

² A participação no orçamento é por vezes referida como a criação do orçamento a partir de níveis de gestão inferiores, para níveis de gestão superiores. A abordagem não-participativa é aquela em que os subordinados têm pouca influência sobre o processo de orçamentação e definição de objectivos.

- A participação dos subordinados permite que sejam evitadas situações de assimetria de informação. Por vezes, os níveis de gestão inferiores possuem informações mais detalhadas que os níveis superiores. Com a participação dos subordinados, de certa forma, evita-se a possível perda de informação;

Ao imporem-se objectivos aos subordinados, sem que estes tenham qualquer envolvimento com o processo de orçamentação, podem surgir atitudes negativas que resultem em desmotivação e numa postura de afastamento.

A participação é uma forma de realizar tarefas mais desafiantes e de permitir aumentar o sentido de responsabilidade dos colaboradores, pois as metas dos orçamentos tornam-se metas pessoais para estes, trabalhando arduamente para atingi-las.

No orçamento participativo, se os objectivos de um orçamento podem ser vistos como o *output* de uma relação entre competências e esforços para os alcançar, então as competências e os esforços podem ser vistos como *inputs* (Maiga & Jacobs, 2007).

No entanto, Drury (2008) também apresenta pontos menos positivos adiantando que existem algumas limitações aos efeitos positivos descritos anteriormente, sendo elas:

- A *performance* é medida de acordo com os objectivos e metas do orçamento que foram atingidas. Por vezes, os gestores de níveis de gestão inferiores, impõem metas e objectivos fáceis de atingir, para que tenham como resultado níveis de *performance* superiores;
- Os traços da própria personalidade dos participantes podem limitar os benefícios da participação no orçamento. Por exemplo, colaboradores com traços de autoridade e independência, necessitam de mostrar um melhor desempenho nos padrões definidos pelos superiores;
- A participação por si só não é adequada para garantir compromisso com as normas. O gestor também tem que acreditar que pode influenciar significativamente os resultados;

Complementando as limitações apresentadas por Drury (2008), Hansen e Mowen (2006) apresentam ainda como problema a *pseudoparticipação*, que ocorre quando a gestão de

topo assume o controlo total do processo de orçamentação, procurando apenas uma participação superficial dos gestores de níveis inferiores.

Na década de 70, este assunto da participação no orçamento era já tema de pesquisa. Segundo Milani (1975), a participação no orçamento reflecte a percepção do gestor do nível inferior:

1. na parcela em que está envolvido na criação do orçamento;
2. no raciocínio que propõe ao seu superior hierárquico, na revisão do orçamento;
3. na frequência das discussões mantidas com o seu superior relacionadas com o orçamento;
4. na sua influência no orçamento final;
5. na importância da sua contribuição para o orçamento.

Desta forma, o gestor de nível inferior sente que cria grande parte do orçamento, e que apenas solicita uma revisão ao seu superior hierárquico responsável pela aprovação ou não deste. O gestor de nível inferior sente que tem elevada influência sobre o orçamento final e uma importante contribuição para possibilitar a sua realização (Milani, 1975). Por outro lado, o gestor pode ter a percepção de que a sua influência é nula ou quase inexistente, e que a sua contribuição não tenha sido importante.

O estudo de Milani (1975) forneceu evidências de que a participação no orçamento aumenta a motivação, pelo facto dos colaboradores sentirem maior responsabilidade em cumprirem os objectivos da organização, como foi referido anteriormente.

Os gestores de níveis superiores solicitam aos gestores de níveis de gestão inferiores para apresentarem propostas para o orçamento do ano seguinte. Esta acção é considerada uma política de boa gestão. A participação de gestores de níveis inferiores, no processo de orçamentação proporciona sentido de responsabilidade e aumento da probabilidade de aceitação das metas a atingir, por parte destes, contudo, a participação por si só não conduz, necessariamente, a um bom desempenho (Cress & Pettijohn, 1985). Estes autores concluíram ainda que os gestores de níveis inferiores têm um papel significativo na fase

inicial da realização dos orçamentos, nomeadamente na preparação e revisão dos orçamentos, mas não são importantes para a fase de aprovação.

Nos anos 90 a ideia referida no parágrafo anterior manteve-se. O orçamento participativo é usado por superiores hierárquicos para evitar a assimetria de informação e, assim, conseguir mais informação contida nos subordinados. Existem superiores hierárquicos que projectam incentivos baseados no orçamento para conseguirem toda a informação importante no processo de orçamentação. Desta forma, obtêm mais motivação por parte dos subordinados e maior rigor na realização dos orçamentos (Shields & Young, 1993).

2.4 ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO

A adequação do orçamento é o grau em que um indivíduo percebe que os recursos orçamentados são suficientes para satisfazer as exigências do trabalho (Nouri & Parker, 1998). Estes autores defendem que os colaboradores têm, frequentemente, uma melhor informação para executarem as suas tarefas orçamentais, do que os superiores. Além disso, os colaboradores tentam incorporar essa informação no orçamento para garantir que dispõem de recursos suficientes para executar com sucesso as suas funções.

Após a definição dos orçamentos pelos colaboradores é necessário apurar se os prazos destes são cumpridos e adequados. Comparando os valores reais apurados na contabilidade geral interna com as previsões do orçamento surgem os denominados desvios.

Estes podem ser favoráveis ou desfavoráveis, de acordo com o sinal obtido das diferenças entre os valores reais e os valores que estão presentes no orçamento. Segundo Caiado (2008), os desvios podem ser calculados em duas formas diferentes, conforme apresentado na Tabela 1.

O sinal positivo ou negativo depende da parcela que se escolher como aditivo e o significado dependerá da sua natureza, por exemplo um desvio negativo nas vendas terá um significado inverso nos gastos.

As causas dos desvios têm maior probabilidade de serem investigadas, nos casos em que estes são elevados. Quando se verificam desvios significativos, as responsabilidades são imputadas ao sector ou ao departamento interveniente. Por exemplo, desvios com gastos

em mão-de-obra são imputáveis ao departamento de pessoal e ao departamento de produção (Caiado, 2008). Desta forma, podemos concluir que quanto menor o desvio, mais adequado é o orçamento.

Hansen e Mowen (2006) apresentam a construção de folga como um dos problemas do processo de orçamentação. A folga é equivalente aos desvios denominados por Caiado (2008), pois existe quando um gestor subestima as receitas e sobrestima os custos. Quando subestima as receitas no orçamento, o gestor aumenta a probabilidade de que as receitas sejam atingidas porque fazem parte do orçamento, e consequentemente reduz o risco que o gestor enfrenta. O gestor ao sobrestimar custos, desnecessariamente, aloca recursos que poderiam ser utilizados noutros parâmetros. Assim, desta forma, quanto maior a folga, menos adequado é o orçamento.

Quadro 1: Fórmula de cálculo dos desvios.

Desvios = valores reais – valores orçamentados	Desvios = valores orçamentados – valores reais
--	--

Concordando com Hansen e Mowen (2006), Douglas e Wier (2000) referem a mesma ideia de folga, tendo em conta a perspectiva de desempenho, indicando que a diferença entre as metas de desempenho planeadas e a capacidade de desempenho real corresponde à folga orçamental. Num ambiente organizacional um subordinado tem informações mais precisas sobre os factores que influenciam o desempenho, que o seu superior. Por exemplo, um subordinado tem uma noção mais objectiva sobre a sua própria capacidade de *performance* e de esforço esperado (Chow, Cooper, & Waller, 1988). Desta forma, os colaboradores de níveis inferiores têm a oportunidade de deturpar as capacidades de desempenho ao participarem no processo de orçamentação, podendo subestimar receitas e/ou exagerar nos custos. Esta distorção representará uma vantagem quando se tenta facilitar as metas de desempenho (Douglas & Wier, 2000).

Yuen (2004) acrescenta que os gestores com objectivos orçamentais bem definidos contribuem para a redução de existência da folga. Estando os objectivos de orçamentação

bem definidos de acordo com as metas a atingir pela organização, menor será a probabilidade de subestimação de receitas ou de sobrestimação de custos, logo, mais adequado à realidade será o orçamento.

Dunk (1993) argumentou que existe uma relação entre a participação no orçamento e a folga. Esta relação, está dependente dos níveis de ênfase no orçamento e assimetria de informação. Ou seja, a adequação do orçamento pode ser influenciada pelo grau de participação do orçamento.

Liavins, Karim e Siegal (1997) concluíram que as folgas (em que os resultados reais são superiores aos orçamentados) aumentam com a vinculação dos orçamentos aos sistemas de recompensas. Alguns gestores preferem manter folgas no orçamento, traduzindo estas como uma vantagem para que os superiores hierárquicos concluam, erradamente, que o colaborador em causa teve um bom desempenho. No entanto, a manutenção de uma elevada folga leva à inadequação do orçamento.

2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Há uma elevada preocupação em compreender o que vincula um indivíduo ao seu mundo de trabalho e quais as implicações de tal vínculo, para o trabalho e para as organizações. Este facto denomina-se por comprometimento organizacional (Bastos, 1993).

Meyer e Herscovitch (2001) descrevem como compromisso uma força que liga um indivíduo a um objectivo e pode ser acompanhada por diferentes mentalidades que desempenham um papel na formação do comportamento.

Vários estudos têm fornecido evidências que suportam o desempenho como papel fundamental no reforço do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1990) pesquisaram que os recém-chegados de uma organização mostram forte comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional está relacionado com uma atitude ou orientação que liga a identidade da pessoa com a organização, num processo pelo qual os objectivos da organização e individuais se tornam congruentes, surgindo um sentimento de obrigação de continuar na organização (Allen & Meyer, 1996).

Segundo Meyer e Herscovitch (2001) o comprometimento no trabalho pode adquirir várias formas e tem como vantagem influenciar o bem-estar do funcionário em relação à organização. No geral, as definições por eles encontradas indicam que o comprometimento organizacional é uma força de estabilização ou obrigação e serve como guia de comportamentos, restringindo a liberdade, ligando as pessoas a um curso de acção. Tanriverdi (2008) descreve o comprometimento organizacional, de forma mais detalhada, indicando que este pode ser interpretado como o compromisso emocional que os indivíduos têm para com a sua organização. Este compromisso é demonstrado pelo interesse no trabalho, na fidelidade e na forte confiança nos valores da organização. Quando surge o comprometimento organizacional, o colaborador adopta a cultura e os valores da organização.

O mesmo autor complementa a descrição de comportamento organizacional, acrescentando que uma organização que apresenta elevado comprometimento possui uma forte cultura organizacional. Este facto aumenta o desejo de ser parte da organização, estando-se integrado na sua cultura e aumentando o sentido de responsabilidade de atender às expectativas organizacionais. Desta forma, o comprometimento organizacional pode ser visto como o grau em que um colaborador adopta metas e valores organizacionais e identifica-se com estes no cumprimento das suas responsabilidades profissionais.

Também Morrow (1993) forneceu evidência de que o comprometimento organizacional pode ser influenciado por valores e comportamentos organizacionais observados no local de trabalho. Outros autores também demonstraram que o forte compromisso entre os funcionários apresenta forte congruência entre os seus próprios objectivos e os da organização (Reichers, 1985; Vancouver & Schmitt, 1991). Allen e Meyer (1990; 1996) acrescentam que o comprometimento organizacional é como um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, reduzindo a probabilidade de abandono.

O apoio transmitido ao colaborador no início da sua actividade na organização é fundamental, para que este tenha um sentimento de compromisso para com a organização (Evered & Selman, 1989).

Quando os gestores são compreensivos com os seus funcionários, estes têm mais facilidade em contribuir para o bom funcionamento da organização (Allen & Meyer, 1996). Os

colaboradores desenvolvem estes sentimentos com base não apenas numa série de experiências de trabalho e percepções de apoio dentro das organizações, mas também com base na confiança que a organização ou os gestores depositam neles. Por exemplo, a receptividade de ideias dos colaboradores (Allen & Meyer, 1990).

Num modelo global e integrado, Allen e Meyer (1990) propõem que o comprometimento organizacional é composto por três dimensões, nomeadamente: afectiva, instrumental e normativa. O comprometimento afectivo refere-se à ligação emocional com a organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Smith, 2000). O comprometimento instrumental reflecte a intenção do colaborador continuar a trabalhar para a organização (Allen & Meyer, 1990). O comprometimento normativo está relacionado com sentimentos de obrigação ou senso de responsabilidade do colaborador para com a organização (Lahiry, 1994).

O interesse no conceito de comprometimento organizacional baseia-se na evidência de que dele derivam diversas atitudes e comportamentos relevantes, como assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efectivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência e desempenho organizacional (Rego & Souto, 2004). Desta forma, este conceito de comprometimento é composto por comportamentos e atitudes, criando laços entre o colaborador e a organização. Não existe apenas comprometimento pelo seu trabalho, existe também uma preocupação com a evolução da mesma. Contudo, a componente instrumental, contrariará a afirmação da frase anterior.

2.5.1 COMPROMETIMENTO AFECTIVO

O comprometimento afectivo é o grau em que um indivíduo se identifica com a organização e reflecte a orientação afectiva do colaborador em relação à organização, isto é, a intensidade com que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização (Allen & Meyer, 1996). Além disso, quanto maior o grau de congruência de valores individuais e organizacionais, maior o grau de comprometimento afectivo do colaborador (Lahiry, 1994).

Morris e Sherman (1981) e Van Vianen (2000) concluíram que o compromisso na gestão de valores aumenta a probabilidade de estes passarem a fazer parte da cultura organizacional e reforça o compromisso dos funcionários com os valores organizacionais.

Concluindo, o comprometimento afectivo desenvolve-se quando um indivíduo sente alguma ligação afectiva com a organização, reconhecendo valor na sua relação. Alguma evidência sugere que as pessoas reagem com comprometimento afectivo superior quando sentem que a organização e os líderes os tratam de forma justa e respeitadora, mostrando apoio (Rego & Souto, 2004).

2.5.2 COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Para Allen e Meyer (1996), o comprometimento instrumental é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. A partir desta afirmação, Hafer e Martin (2006) exploraram o comprometimento instrumental a nível de custos dos trabalhadores associados ao abandono da organização.

Quanto mais apoio e positivismo os colaboradores identificam na cultura organizacional, maior será o grau de comprometimento por parte destes (Shalley, Gilson, & Blum, 2000). Bar-Hayim e Berman (1992) completam a afirmação de Shalley, Gilson e Blum (2000), referindo que a lealdade dos colaboradores é uma componente do compromisso instrumental.

O comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas atractivas fora dela (Rego & Souto, 2004).

Um colaborador está perante o comprometimento instrumental quando permanece na organização apenas para evitar sacrifícios pessoais, nomeadamente, evitar o decréscimo do nível económico e de vida a que está adaptado, principalmente, na ausência de novas oportunidades de trabalho.

2.5.3 COMPROMETIMENTO NORMATIVO

O comprometimento normativo é identificado quando os colaboradores permanecem na organização com um sentimento de obrigação, ou seja, grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização (Allen & Meyer, 1996). Desta forma, o comprometimento normativo difere do comprometimento afectivo porque reflecte um sentimento de dever moral e não um vínculo emocional (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002).

O comprometimento normativo emerge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente (Rego & Souto, 2004).

Alguns autores têm questionado a tridimensionalidade apresentada anteriormente (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001). Denota-se um certo desacordo sobre se o comprometimento afectivo e o comprometimento normativo devem ser considerados como componentes diferentes. Existem também divergências relativamente à questão do comprometimento instrumental ser considerado parte unidimensional ou dividido em duas dimensões. Numa primeira dimensão, a percepção de sacrifícios causados pela saída da organização. Numa segunda dimensão, a percepção de ausência de alternativas de emprego atractivas fora da actual organização.

Apesar desta dissonância, os autores evidenciados anteriormente apoiam genericamente o modelo tridimensional (Allen & Meyer, 1990; 1996; Meyer & Herscovitch, 2001) inclusive no contexto português (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Um dos traços mais marcantes desse modelo é a geração de diferentes consequências comportamentais (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001). Dado que o comprometimento afectivo resulta da ligação emocional à organização, é provável que os indivíduos afectivamente comprometidos estejam motivados a contribuir mais para a organização, com um menor *turnover*, absentéismo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional (Rego & Souto, 2004).

A evidência teórica e empírica sugere que cada componente do modelo tridimensional tende a desenvolver-se de modo relativamente independente, na base de diferentes

antecedentes e por via de diferentes processos (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001).

2.6 SATISFAÇÃO

Os factores importantes que inspiram as pessoas a trabalhar podem ser expectativas resultantes do seu esforço. Estas serão felizes e sentir-se-ão mais satisfeitas na mesma proporção em que as suas expectativas são cumpridas.

A essência da satisfação no trabalho encontra-se em necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais. Necessidades pessoais compõem o aspecto mais importante de satisfação dos trabalhadores. No entanto, a escolha do trabalho, o trabalho em si, a localização, as condições físicas, o nível de conhecimento que exige, o salário, as relações entre os trabalhadores e a segurança são consideradas como as variáveis mais importantes que afectam a satisfação (Tanriverdi, 2008).

Oshagbemi (2000) define a satisfação no trabalho como uma resposta emocional que ocorre como resultado da interacção entre os valores do colaborador e os lucros que este obtém do seu trabalho. Em várias pesquisas, a satisfação no trabalho é descrita como um fenómeno complexo que pode ser definido por variáveis múltiplas, e estas variáveis são classificadas como emergentes do colaborador, como variáveis pessoais e ambiente de trabalho (Scarpello & Vandenberg, 1992).

Concluindo e concordando com Connolly e Viswesvaran (2000), a satisfação no trabalho está associado ao prazer e emoção sentida em relação ao trabalho exercido numa organização.

A satisfação no trabalho é avaliada como satisfação total relatada por vários aspectos diferentes do trabalho e de conjunturas de trabalho. Essa avaliação dá uma imagem precisa da satisfação dos funcionários com o trabalho (Falkenburg & Schyns, 2007).

No local de trabalho, a satisfação pode ser obtida somente quando as características do trabalho vão de encontro às expectativas do trabalhador (Tanriverdi, 2008).

2.7 CONFIANÇA

Após a descrição do conceito de satisfação inicia-se a descrição do conceito confiança com uma afirmação de Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), que referem que a confiança pode ser encarada como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores vividas.

A confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas face a intenções ou comportamentos de outros (Rousseau et al., 1998). Desta forma, a confiança nas organizações refere-se à esperança dos colaboradores face aos objectivos organizacionais e líderes, e à crença de que em última instância, as organizações irão beneficiar os colaboradores (Gilbert & Li-Ping Tang, 1988).

Uma noção mais recente de confiança organizacional é demonstrada por Chenhall e Langfield-Smith (2003) e inclui os elementos da confiança em conjunto com os comprometimentos implícitos e partilhados, orientados para a colaboração, que emergem de práticas eficientes que coordenam o ambiente de trabalho.

Já numa visão psico-social, a confiança manifesta-se como um elemento moderador de relacionamentos, como nos inter-pessoais ou mesmo nas relações mais complexas, envolvendo, por exemplo, várias organizações (Fischer & Novelli, 2008).

Encontra-se ainda confiança de carácter cognitivo, que pressupõe a partilha de esquemas de interpretação e de sentidos, construídos por meio de interacções com diferentes grupos sociais. Esta definição evita limitar a confiança a uma visão exclusivamente funcionalista, voltada à maximização de ganhos e à redução de perdas pessoais nas interacções sociais (Fischer & Novelli, 2008).

Numa organização, a confiança opera como um complemento de gestão, tornando-se vantajosa a redução do uso de hierarquias para atenuar possíveis comportamentos oportunistas (Sako & Helper, 1998).

Existem pesquisas empíricas que concluem que a confiança interpessoal tem um papel de mediação estando directamente relacionado com vários complementos de gestão, como a

partilha de informações, redução de conflitos, satisfação e motivação dos funcionários e, finalmente, eficiência e desempenho superior. Cook e Wall (1980) defendem que a confiança tem duas dimensões: a fé nas intenções dos outros e a fé na capacidade dos outros. Dirks e Ferrin (2001) constataram que a confiança resulta num aumento de atitudes positivas, em níveis mais elevados de colaboração e de outras formas de comportamento organizacional.

Em forma de conclusão, pode-se referir que a confiança emerge em organizações cujos líderes e subordinados partilham valores e princípios, baseados na boa fé, sem qualquer protecção contratual legal (Barney & Hansen, 1994; Sako & Helper, 1998). No entanto, quando as organizações não se podem basear somente em familiaridade interpessoal ou na partilha de valores, a gestão deve institucionalizar uma forma impessoal de confiança (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

Nahapiet e Ghoshal (1998) sugeriram que, quando uma relação interpessoal é caracterizada pela confiança, ambas as partes estão predispostas para uma relação de colaboração e, conseqüentemente, terão mais facilidade em partilhar e trocar informação.

As relações de confiança no seio das organizações constituem uma base para que os trabalhadores e líderes trabalhem em sintonia face ao alcance de objectivos organizacionais, contribuindo em última análise para o desenvolvimento e implementação de estratégias (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

2.8 PERFORMANCE

Na perspectiva de Recursos Humanos, segundo Franco et al. (2006), o desempenho corresponde ao resultante da acção num determinado período de tempo.

De acordo com Chiavenato (2005), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das actividades, metas e resultados a serem alcançados. Desta forma, a avaliação de desempenho procura responder aos conceitos de eficácia e eficiência através da comparação das realizações, com um padrão tomado como referência (Franco et al., 2006).

A avaliação de desempenho deve ser exercida por todos os níveis de decisão numa estrutura descentralizada de responsabilidades, tendo em consideração a distinção entre factores incontroláveis e mensuráveis (Caiado, 2008). Chiavenato (2005) complementa a descrição da função da avaliação do desempenho, referindo que este processo auxilia o julgamento ou a estimação do valor, da excelência e das qualidades de uma pessoa e a contribuição desta para o negócio.

Este processo de avaliação pode ter vários propósitos, como (Robbins, 2005):

- Decisões sobre recursos humanos, pois fornecem informações importantes para decisões a nível de promoções, transferências e despedimentos;
- Identificação de necessidades de desenvolvimento, detectando competências e habilidades consideradas insuficientes em que no futuro serão adoptados programas de desenvolvimento;
- Avaliação de critérios de validação de programas de selecção e desenvolvimento;
- Fornecimento de *feedback* aos colaboradores sobre como a organização visualiza o trabalho deles;
- Base para alocação de recompensas, decidindo quem receberá recompensas devido ao mérito e bom desempenho.

Na literatura de gestão, Blumberg e Pringle (1982) investigaram o desempenho no trabalho. Estes propõem que o desempenho individual é a função de três dimensões essenciais como a disponibilidade, capacidade e oportunidade. Na dimensão disponibilidade referem-se à motivação. Na dimensão capacidade referem-se às competências individuais e níveis de energia. Por último, associam o conceito de oportunidade ao ambiente de trabalho influenciado por factores que facilitam ou dificultam o desempenho, como equipamentos, materiais, acções, a envolvente com os colegas de trabalho e políticas organizacionais.

A *performance* é interpretada como o desempenho percebido pelo próprio colaborador e/ou pelos seus colegas e superiores, na tentativa de atingir os objectivos e metas que lhe foram impostos ou que ele próprio se propôs. O facto de conseguir cumprir com os seus

objectivos, ou de cumprir com quase todos, lhe permitirá avaliar o seu nível de *performance*.

2.9 CONCLUSÃO

Após a revisão dos conceitos essenciais para a compreensão do estudo desenvolvido neste trabalho, nos seguintes parágrafos apresenta-se uma breve conclusão relativamente a cada conceito abordado e quais os interesses do presente estudo.

A participação no orçamento é uma oportunidade para os subordinados reunirem, trocarem e disseminarem informações relevantes do seu trabalho para facilitar o processo de decisão (Chong & Chong, 2002). Nouri e Parker (1998) argumentam que os subordinados ao participarem no orçamento viabilizam um ajustamento orçamental, divulgando a informação privada. Esta, resulta em planos mais realistas e orçamentos mais precisos. Esta precisão contribui para o foco dos colaboradores para as metas e objectivos da organização para que desta forma, os colaboradores os cumpram atempadamente, resultando numa maior *performance* do seu trabalho.

Neste estudo há o interesse de tentar perceber de que forma a adequação do orçamento poderá afectar a *performance*. Com o aumento da folga existente no orçamento, um colaborador pode aumentar a sua margem de desempenho na medida em que utiliza maior folga, mas atinge os objectivos atempadamente aumentando a sua *performance*, podendo posteriormente ser compensado (Chow et al., 1988). Estes autores indicam ainda que, a assimetria de informação e o grau de participação no orçamento têm influência sobre a criação de folga, afectando o desempenho no trabalho. No entanto, relembra-se que uma folga elevada poderá levar à inadequação do orçamento, que por sua vez poderá ter influências negativas sobre a *performance*.

No que respeita à influência do comprometimento organizacional na *performance*, segundo Randall (1990), diversos investigadores teorizaram que o comprometimento organizacional está relacionado com os resultados positivos no trabalho, nomeadamente o desempenho. Este autor concluiu que o comprometimento organizacional tem uma influência positiva na *performance*. Havendo maior afectividade do colaborador pela empresa, deduz-se que há

um maior esforço para se atingirem os objectivos traduzindo-se em impactos positivos no desempenho (Meyer et al., 2002).

Entrando, no contexto da satisfação, Podsakoff e MacKenzie (1997) sugeriram que o desempenho aumenta com a satisfação dos colaboradores, pois consideram o seu trabalho mais agradável.

De acordo com Li e Yan (2009), a confiança influencia o desempenho, principalmente se o colaborador sentir segurança psicológica. Esta segurança pode ser influenciada pela confiança existente entre colegas, desvalorizando o risco de segurança nas relações de trabalho. Desta forma, as preocupações com as potenciais consequências negativas dos relacionamentos diminuem, particularmente nas condições em que os funcionários formam níveis elevados de confiança no seu ambiente de trabalho. Sintetizando, o clima de confiança afecta o estado psicológico do colaborador que, por sua vez, tem impacto sobre a sua *performance*.

CAPÍTULO 3

QUADRO CONCEPTUAL

3.1 INTRODUÇÃO

Após terminada a revisão bibliográfica, que permitiu compreender os conceitos envolvidos nesta investigação, segue-se a apresentação do quadro conceptual proposto.

A presente investigação tem por objectivo determinar se a participação dos colaboradores nos orçamentos tem influência na *performance* dos mesmos, por meio da adequação do orçamento, do comprometimento organizacional afectivo, instrumental e normativo, da satisfação e da confiança.

Neste sentido, a partir de um corpo teórico, resultante da revisão da bibliografia publicada na temática da influência da participação do colaborador no orçamento sobre a *performance*, delimitou-se o problema e procedeu-se à formulação de hipóteses. Assim, este capítulo inicia-se com uma apresentação do quadro conceptual global, e de seguida apresenta-se a formulação de cada hipótese devidamente justificada.

3.2 QUADRO CONCEPTUAL

O presente estudo procura identificar quais os factores, baseados no processo de orçamentação, que determinam a performance dos colaboradores, tendo em conta factores como a participação no orçamento, adequação do orçamento, comprometimento organizacional, satisfação e confiança. Desta forma, o modelo base que será utilizado, pretende mostrar que a *performance* de um colaborador pode ser influenciada pelos factores apresentados na frase anterior.

O modelo conceptual (Figura 1) servirá de base à formulação das hipóteses de investigação. Assim, o modelo conceptual pretende testar a influência da participação do orçamento sobre a *Performance*, por meio da adequação do orçamento, comprometimento organizacional, confiança e satisfação.

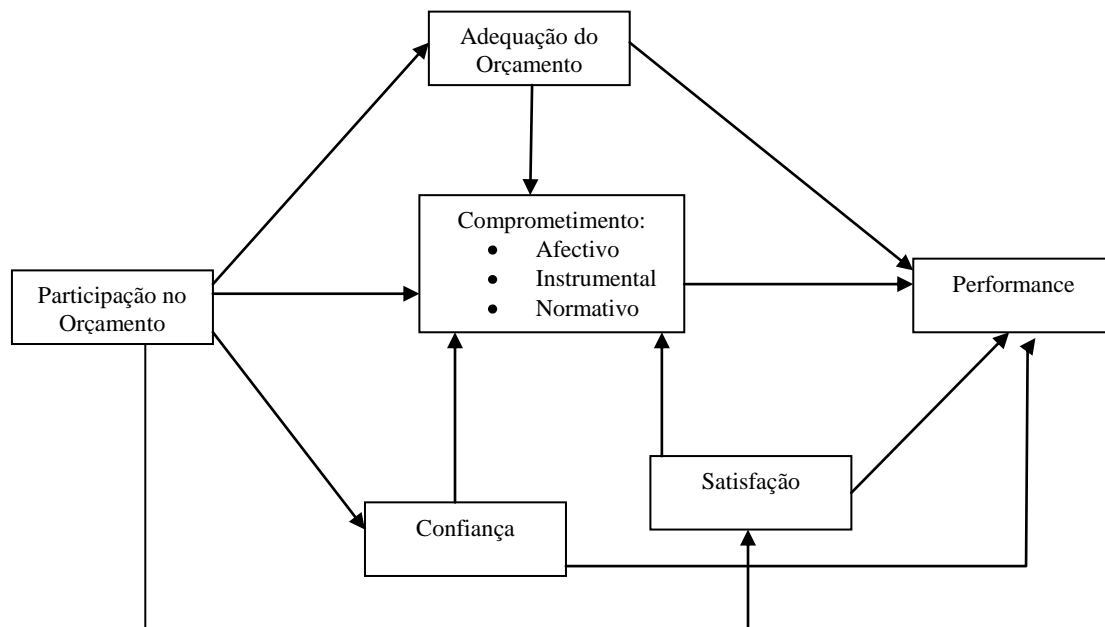


Figura 1: Modelo Conceptual

3.2.1 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Partindo da análise do modelo conceptual e dos objectivos do estudo expostos surge a hipótese geral:

“A Participação dos colaboradores no orçamento apresenta impactos sobre a *Performance* dos colaboradores. Esta, por sua vez, é influenciada por factores intermédios como a adequação do orçamento, o comprometimento organizacional, satisfação e confiança.”

Desenvolvendo a hipótese geral em hipóteses básicas, serão obtidas onze hipóteses que explicarão e justificarão o modelo conceptual apresentado.

3.2.2 HIPÓTESES BÁSICAS

Neste capítulo serão pormenorizadamente apresentadas as hipóteses de investigação que sustentam este estudo e tornarão observável o fenómeno que a hipótese genérica pretende estudar. As diferentes hipóteses terão por base alguma da bibliografia já apresentada na revisão da literatura.

3.2.2.1 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E A ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO.

Como foi possível observar no modelo conceptual anteriormente apresentado, a participação no orçamento influencia a adequação do orçamento. A participação no orçamento foi definida por Shields & Shields (1998) como um processo de orçamentação no qual um gestor está envolvido e tem influência.

Os gestores que estão envolvidos no processo de orçamentação, poderão, ou não, criar orçamentos adequados à actividade da empresa. Nouri e Parker (1998) definiram a adequação do orçamento como o grau em que um indivíduo percebe que os recursos orçamentados são suficientes para satisfazer as exigências do trabalho.

Alguns estudos evidenciaram a relação entre a participação no orçamento e a adequação do mesmo. Dunk (1993) elaborou um estudo que comprovou que a relação entre a participação e a folga do orçamento dependia da assimetria de informação, indicando ainda que quanto maior o grau de participação, maior a folga orçamental. Esta, por sua vez, corresponde ao desvio positivo entre o valor real e o valor orçamentado. Para uma maior

adequação, deve-se reduzir a margem de folga, se esta apresentar uma reduzida margem, significa que os objectivos orçamentais foram bem definidos (Yuen, 2004). Contudo, da perspectiva do colaborador é mais benéfico que exista alguma margem, pois, desta forma, a mensagem que poderá transmitir ao seu superior hierárquico é que devido à sua dedicação, conseguiu superar os objectivos orçamentados.

Na perspectiva de Leavins et al. (1997), as empresas oferecem espaço e oportunidade para a gestão de determinar alguma folga orçamental para sua própria vantagem.

Nouri e Parker (1998) demonstraram que a participação no orçamento pode permitir aos subordinados o fornecimento de informações sobre o nível de recursos orçamentais necessários para a realização de orçamentos com êxito e, logo, maior adequação dos mesmos. Aparentemente, os estudos prévios apresentados nos parágrafos anteriores ignoram o benefício potencial da participação no orçamento, optando por focarem o problema da folga orçamental.

No presente estudo, há o interesse em estudar a relação entre a participação no orçamento e a adequação do orçamento, considerando uma folga positiva. Assim considera-se a hipótese:

Hipótese H₁: “A participação no orçamento influencia positivamente a adequação do orçamento.”

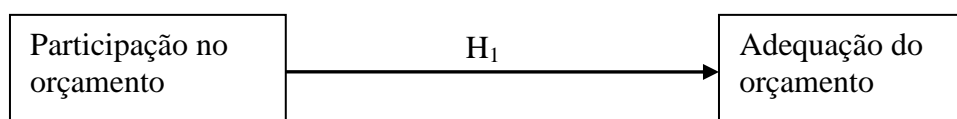


Figura 2: Influência da participação no orçamento na adequação do orçamento

3.2.2.2 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional está relacionado com uma atitude ou orientação que liga a identidade da pessoa à organização, num processo pelo qual os objectivos da organização e individuais se tornam congruentes, surgindo um sentimento de obrigação de continuar na organização.

Chong e Chong (2002) referem que quanto maior a participação no orçamento, maior o comprometimento organizacional. O envolvimento dos subordinados no processo de orçamentação tem influência no comprometimento organizacional.

Nouri e Parker (1998) sugeriram que a participação no orçamento afecta o desempenho no trabalho indirectamente, através do comprometimento organizacional. Assim concluíram que a participação no orçamento pode aumentar o comprometimento organizacional, podendo levar a resultados positivos, tais como um maior desempenho do trabalho.

Assim, apresentados estes argumentos, neste estudo há o interesse em estudar o impacto da participação no orçamento no comprometimento organizacional sentido pelo colaborador, tendo também em consideração as três dimensões de comprometimento apresentadas no capítulo anterior, considerando-se então a hipótese H₂.

Hipótese H₂: “A participação no orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional.”

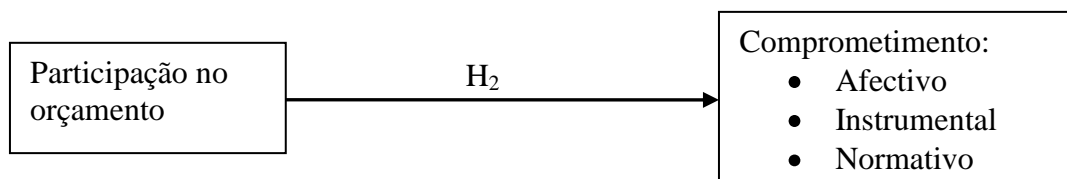


Figura 3: Influência da participação no orçamento no comprometimento organizacional.

3.2.2.3 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E A CONFIANÇA

Segundo Rousseau et al. (1998), a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas face a intenções ou comportamentos de outros.

A participação no orçamento, embora indirectamente, afecta a confiança na organização. Os superiores devem permitir aos gestores de níveis inferiores, participarem e darem o seu contributo no processo de orçamentação, para que estes desenvolvam sentimentos de confiança no trabalho. Os procedimentos que envolvem participação significativa são susceptíveis de afectar os sentimentos de confiança dos gestores nos seus superiores (Maiga & Jacobs, 2007).

Na perspectiva do presente estudo a participação poderá afectar a confiança do colaborador, pois este ao participar no processo de orçamentação acredita que o seu superior hierárquico tem a convicção de que o colaborador conseguirá realizar um orçamento com previsões que não sejam desviadas da realidade da empresa. O mesmo, ao receber este voto de confiança do seu superior, desenvolve sentimentos de confiança, admitindo que o seu trabalho é importante para a organização. Desta forma, desenvolveu-se a hipótese de investigação H₃.

Hipótese H₃: “A participação no orçamento influencia positivamente a confiança.”

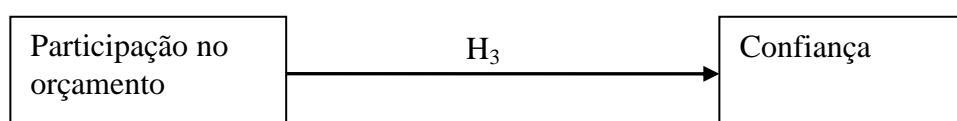


Figura 4: Influência da participação no orçamento na confiança.

3.2.2.4 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO E A SATISFAÇÃO

A satisfação no trabalho está presente quando as expectativas do colaborador em relação à empresa são cumpridas. Este conceito representa uma interacção emocional entre o indivíduo e a organização, na medida em que o colaborador consegue actuar perante as suas necessidades através dos lucros obtidos do seu trabalho.

As variáveis que afectam a satisfação podem ser: a escolha do trabalho, o trabalho em si, a localização, as condições físicas, o nível de conhecimento que exige, o salário, as relações entre os trabalhadores e a segurança, que são consideradas como as variáveis mais importantes que afectam a satisfação (Tanriverdi, 2008).

Shields e Shields (1998), demonstraram que existe correlação positiva entre a participação no orçamento e a satisfação. Também Leach-López, Stammerjohan e Lee (2009) apresentaram resultados que sustentaram a hipótese desenvolvida no modelo conceptual presente neste estudo. Desta forma, neste trabalho pretende-se estudar a hipótese H₄.

Hipótese H₄: “A participação no orçamento influencia positivamente a satisfação.”

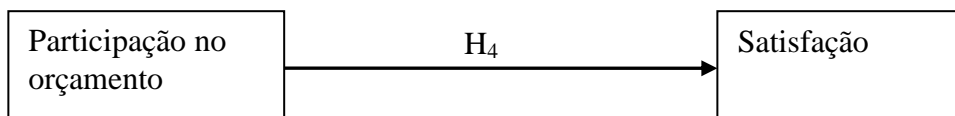


Figura 5: Influência da participação do orçamento na Satisfação.

3.2.2.5 ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo conceptual anteriormente apresentado propõe que a adequação do orçamento exerce uma influência positiva no comprometimento organizacional. A adequação do orçamento foi apresentada como o nível em que os colaboradores acreditam que os recursos orçamentais são suficientes para a elaboração de um bom trabalho. Este facto poderá ser relacionado com todas as dimensões do comprometimento organizacional. Se os colaboradores acreditarem que a empresa fornece apoio orçamental suficiente então provavelmente fortalecem a sua ligação à organização.

No estudo de Nouri e Parker (1998), os resultados sugeriram que a adequação do orçamento influencia o comprometimento organizacional, não tendo em conta as diferentes dimensões deste conceito.

Surge então o interesse de estudar a relação entre a adequação do orçamento com o comprometimento organizacional, tendo em consideração a componente afectiva, instrumental e normativa, surgindo desta forma a hipótese H₅.

Hipótese H₅: “A adequação do orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional.”

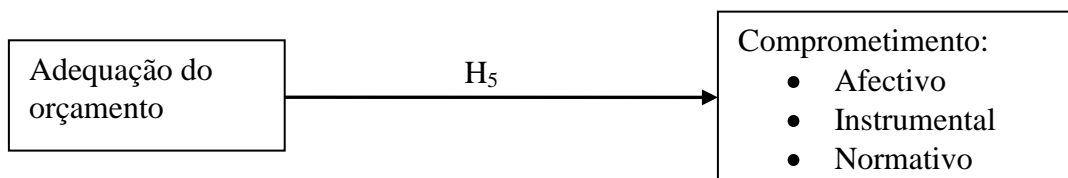


Figura 6: Influência da adequação do orçamento no comprometimento organizacional.

3.2.2.6 CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No modelo conceptual a confiança pode ser influenciada pela participação no orçamento, mas também poderá produzir impactos no comprometimento organizacional.

A confiança tem um impacto positivo significativo no compromisso sentido pelos colaboradores em relação à organização em que exercem actividade. Assim os gestores devem promover objectivos que levem a um maior comprometimento organizacional a partir da confiança sentida pelos colaboradores. A confiança leva a um maior comprometimento organizacional (Maiga & Jacobs, 2007).

A existência de uma relação positiva entre a confiança e o comprometimento organizacional prevê que o colaborador sinta um maior nível de segurança e de familiaridade para com a organização. Estes sentimentos podem levar a um maior sentido de responsabilidade e ao desenvolvimento de afectação pela organização, aumentando assim o comprometimento do colaborador em relação à organização em que se encontra.

Portanto, neste estudo surge a curiosidade de concluir se a confiança pode influenciar positivamente o comprometimento organizacional, tendo em conta as suas dimensões. Para tal, considera-se a hipótese H₆.

Hipótese H₆: “A Confiança influencia positivamente o comprometimento organizacional.”

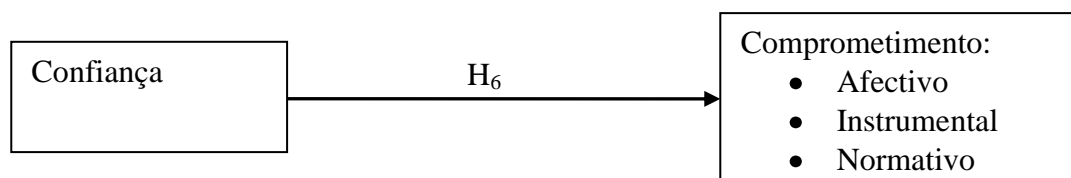


Figura 7: Influência da confiança no comprometimento organizacional

3.2.2.7 SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A influência da satisfação de um colaborador sobre o comprometimento organizacional é uma relação que a autora tem interesse em estudar. Na sua perspectiva, quando as condições de trabalho que o colaborador espera obter são cumpridas, então este poderá desenvolver sentimentos de retribuição para com a organização, o que o levará à vontade

de contribuir para o desenvolvimento e crescimento da mesma aumentando assim o comprometimento perante a organização.

Num estudo elaborado, encontrou-se forte correlação entre comprometimento afectivo e satisfação global no trabalho, o que levou a concluir que a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afectivo deve ser considerado nos esforços para a compreensão e gestão do comportamento dos funcionários (Meyer et al., 2002). Contudo no presente estudo, pretende-se estudar se a satisfação para além de influenciar o comprometimento afectivo, também influencia o comprometimento instrumental e normativo. Para tal, desenvolveu-se a hipótese H₇.

Hipótese H₇: “A satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional.”

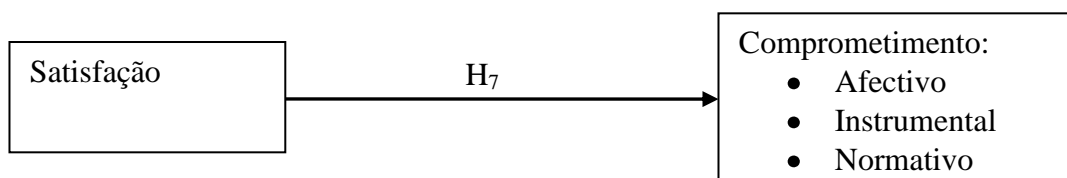


Figura 8: Influência da satisfação no comprometimento organizacional

3.2.2.8 ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO E PERFORMANCE DO COLABORADOR

No capítulo da revisão da literatura associou-se a folga no orçamento à adequação do orçamento. Chow et al. (1988) afirmaram que um colaborador pode aumentar a sua margem de desempenho na medida em que utiliza maior folga.

Uma maior folga orçamental permite ao colaborador atingir, com maior facilidade, as metas e os objectivos orçamentais, pois existe uma margem na qual se considera um mínimo exigido, inferior à meta proposta. O colaborador ao atingir esta margem mínima, também atinge um certo nível de *performance*, interpretando-se que determinado objectivo foi cumprido. No entanto, elevadas margens de folga poderão levar à inadequação do orçamento, pois determinado nível da folga pode não conter os recursos orçamentais suficientes para a elaboração de um bom trabalho do colaborador.

No estudo de Nouri e Parker (1998), a relação entre a adequação do orçamento e o desempenho no trabalho é visível de diferentes formas. Por um lado, a adequação do

orçamento leva a um maior desempenho. Por outro lado, o desempenho leva a uma maior adequação do orçamento.

Desta forma, acreditando que a *performance* pode ser influenciada pela adequação do orçamento, apresenta-se a seguinte hipótese H₈.

Hipótese H₈ – “A adequação do orçamento influencia positivamente a *performance* do colaborador.”

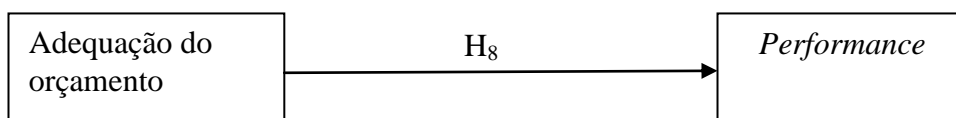


Figura 9: Influência da adequação do orçamento na *Performance* do colaborador

3.2.2.9 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A *PERFORMANCE* DO COLABORADOR

A *performance* de um colaborador pode ser influenciada por diferentes variáveis. No presente estudo, apresenta-se o comprometimento organizacional como um potencial influenciador da *performance* do colaborador na matéria dos orçamentos.

Existem estudos que concluíram que o comprometimento organizacional tem uma influência positiva na *performance* (Randall, 1990).

Allen e Meyer (1996) determinaram uma influência significativa e positiva entre o comprometimento afectivo e o desempenho dos trabalhadores percebido pelos superiores hierárquicos. Em contraste, determinaram um relacionamento significativo negativo entre comprometimento instrumental e *performance* do trabalhador.

Noutro estudo, o desempenho demonstrado pelos colaboradores foi maior exactamente por estes se sentirem mais satisfeitos e mais comprometidos com a organização (Scotter, 2000).

Nouri e Parker (1998), indicam que a relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho, é visível de diferentes formas. Na primeira indicam que o comprometimento organizacional leva a um maior desempenho. Na segunda, o desempenho leva a um maior comprometimento organizacional e, por último, o

desempenho no trabalho e o comprometimento organizacional têm uma relação recíproca. Contudo, no estudo apenas se fará referência à influência do comprometimento organizacional sobre a *performance*.

Desta forma, surge a vontade de verificar se existe uma relação directa entre o comprometimento organizacional e a *performance* do colaborador, estudando a verificação da hipótese H₉.

Hipótese H₉: “O comprometimento organizacional influencia positivamente a *performance* do colaborador.”

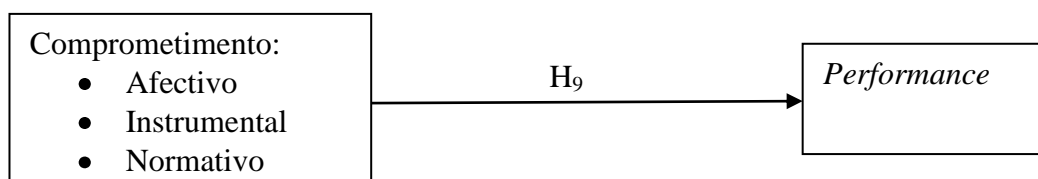


Figura 10: Influência do comprometimento organizacional na Performance do colaborador

3.2.2.10 CONFIANÇA E A *PERFORMANCE* DO COLABORADOR

A confiança de um colaborador representa a esperança e a crença nas suas próprias capacidades para cumprir com os objectivos e as metas estabelecidas pela organização. A autora deste trabalho, acredita que, quando o colaborador recebe benefícios e acredita que pode cumprir com as suas responsabilidades, desenvolverá formas para retribuir a organização cumprindo os seus objectivos e, assim, melhorar a sua *performance*.

Num estudo que procurou tirar conclusões da influência de diferentes tipos de confiança na *performance*, Ning, Jin e Mingxuan, (2007) mostraram que a confiança de um colaborador tem influência no desempenho. Concluíram ainda que a confiança que um colaborador sente pelo gestor de topo ou superior hierárquico pode influenciar a sua *performance*.

Tendo em conta os dois parágrafos referenciados neste ponto e considerando os conceitos de confiança e *performance*, formulou-se hipótese H₁₀.

Hipótese H₁₀: "A Confiança influencia positivamente a *Performance* do Colaborador."

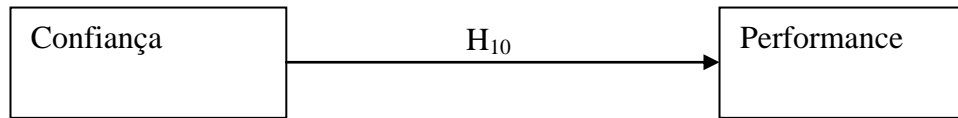


Figura 11: Influência da confiança na *performance* do colaborador

3.2.2.11 SATISFAÇÃO E PERFORMANCE DO COLABORADOR

A correlação entre *performance* e satisfação também já foi curiosidade de outros investigadores. London e Oldham (1976) previam que a relação entre *performance* e satisfação diminuía à medida que as metas de *performance* aumentassem. Nesse mesmo estudo, confirmou-se essa previsão.

No estudo de Leach-López et al. (2009) a satisfação no trabalho tem um papel significativo na ligação entre a participação no orçamento e a *performance* dos colaboradores. Os seus resultados demonstraram uma correlação positiva entre a satisfação e a *performance*.

Apresentados alguns dos estudos que procuraram investigar a influência da satisfação na *performance*, o presente estudo também pretende verificar esta mesma relação, surgindo hipótese H₁₁.

Hipótese H₁₁: "A Satisfação influencia positivamente a *Performance*."

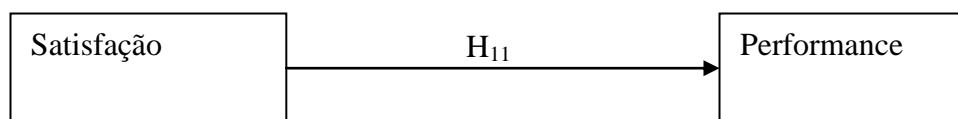


Figura 12: Influência da satisfação na *performance* do colaborador

3.3 CONCLUSÃO

Após apresentação das hipóteses básicas do presente estudo, a seguir demonstra-se no Quadro 2 todas as hipóteses de investigação e a interligação destas ao modelo conceptual na Figura 13.

Quadro 2: Hipóteses de investigação

- H₁ – A participação no orçamento influencia positivamente a adequação do orçamento.
H₂ – A participação no orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₃ – A participação no orçamento influencia positivamente a confiança.
H₄ – A participação no orçamento influencia positivamente a satisfação.
H₅ – A adequação do orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₆ – A confiança influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₇ – A satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₈ – A adequação do orçamento influencia positivamente a *performance* do colaborador.
H₉ – O comprometimento organizacional e a *performance* do colaborador.
H₁₀ – A confiança influencia positivamente e a *performance* do colaborador.
H₁₁ – A satisfação influencia positivamente a *performance* do colaborador.

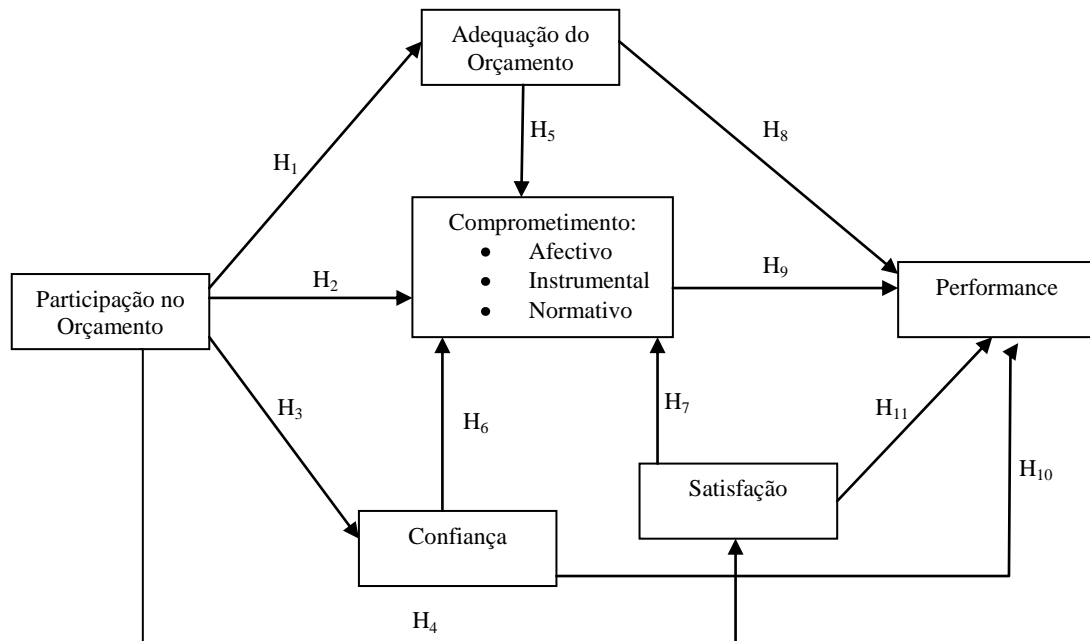


Figura 13: Hipóteses de Investigação associadas ao modelo conceptual

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

O método de investigação utilizado neste estudo foi o método indutivo, tendo-se recorrido à investigação por questionário para a obtenção de dados.

Neste capítulo pretende-se mostrar de que forma o questionário foi elaborado. A autora deste trabalho baseou-se em artigos dos autores presentes quer na revisão da literatura quer na formulação do modelo conceptual. A informação recolhida durante a formulação foi adaptada às necessidades do presente estudo. No ponto 4.2.1 apresentam-se as variáveis latentes consideradas no questionário.

4.2 MODELO DE MEDIDAS

Após a elaboração do questionário realizou-se a verificação final do mesmo. A verificação final do questionário foi elaborada tendo em conta a metodologia de verificação final dos questionários descrita por Hill e Hill (2000), que recomenda a realização de duas fases de pré-testes. O objectivo do primeiro pré-teste é o de denotar erros de construção frásica que podem existir e que o autor do estudo não consegue identificar. O objectivo do segundo pré-teste é o de se certificar se o questionário desenvolvido transmite a informação que o autor pretende, que não seja de difícil interpretação para os inquiridos e concluir se o questionário é adequado ao estudo.

Na realização do primeiro pré-teste, a autora desta investigação distribuiu o questionário a sete pessoas, das quais duas tinham experiência em investigação. Deste procedimento resultaram propostas para a alteração na construção frásica de alguns itens e na estrutura e aparência visual do questionário.

Para realização do segundo pré-teste foram distribuídos questionários num total de 19 colaboradores, os quais alguns pertenciam à Estia Development Unipessoal, Lda e outros colaboradores pertenciam ao grupo empresarial ao qual a empresa também pertence. Estes comunicaram que a informação presente no questionário transmitia o objectivo do estudo e que o seu conteúdo era compreensível, no entanto, propuseram alterações na definição da ordem das escalas utilizadas. Sendo assim, desta fase de pré-testes resultou o questionário presente no Anexo I.

4.2.1 OS ITENS E AS ESCALAS UTILIZADAS PARA MEDIR AS VARIÁVEIS LATENTES

Utiliza-se o termo “variável latente” para representar uma variável que não pode ser medida nem observada directamente, mas pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis ou dimensões que podem ser medidas através de perguntas de um questionário. A estas perguntas dá-se o nome de itens do questionário (Hill & Hill, 2000).

Os itens foram seleccionados a partir da revisão da literatura e, na sua maioria, sob a forma de afirmações medidas por escalas de Likert, assumindo questões de natureza predominantemente qualitativa.

As variáveis a apresentar permitem a medição da influência da participação nos orçamentos sobre a *performance* do colaborador. O impacto será medido indirectamente, por meio da, adequação do orçamento, do comprometimento organizacional e da confiança e satisfação que o colaborador sente perante a organização.

Para avaliar as diversas variáveis latentes apresentadas (participação no orçamento, adequação do orçamento, comprometimento organizacional, confiança e *performance*) utilizou-se uma escala do tipo Likert considerando sete níveis que variam entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Com esta escala os inquiridos classificaram o seu nível de concordância ou discordância em relação a cada afirmação, tendo em consideração a realidade da empresa em que se encontram. De notar que para a variável satisfação utilizou-se uma escala de cinco níveis, com a mesma semântica utilizada para as restantes variáveis.

4.2.1.1 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

Para o propósito deste estudo, a participação no orçamento foi conceptualizada como o envolvimento de um ou mais colaboradores no processo de orçamentação. O gestor, seja ele de níveis hierárquicos superiores ou inferiores está envolvido e tem influência sobre o orçamento. No entanto, a presença das metas e dos objectivos dos colaboradores que não participaram directamente na realização dos orçamentos, também representa a participação no mesmo. Qualquer colaborador que faculte informação importante a ser utilizada para a realização dos orçamentos é considerado um participante no orçamento.

Durante a elaboração dos orçamentos, o colaborador deve comunicar as suas sugestões e opiniões ao seu superior hierárquico. Parker e Kyj (2006) sugerem que a partilha de informações na forma vertical, isto é, a partilha de informação entre o gestor de nível inferior e o seu superior hierárquico, é considerada uma variável importante para a compreensão dos efeitos no desempenho tendo em conta a participação no orçamento.

A situação de partilha de informação vertical descrita no parágrafo anterior, pode e deve gerar discussões saudáveis que permitam a troca de informação. Deverá existir a possibilidade de aceitação ou rejeição de sugestões. A comunicação de diferentes opiniões deverão levar o gestor a reflectir sobre estas e, posteriormente, a transmitir as suas

previsões. Os raciocínios transmitidos devem ser lógicos e, quer o superior hierárquico quer o gestor de nível inferior devem ter a iniciativa de trocar toda a informação que possuem.

Tendo em consideração a importância da participação no orçamento neste estudo, os itens presentes no questionário foram criados de acordo com o conhecimento e a informação transmitida durante a revisão da literatura e a justificação do modelo conceptual adoptado. Adoptaram-se ainda itens presentes nos trabalhos de Milani (1975), Maiga e Jacobs (2007) e Leach-López, Starmmerjohan e McNair (2008). Os itens utilizados relativos ao constructo “participação no orçamento” estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Itens relativos à participação no orçamento

Estou envolvido na definição do orçamento.
Tenho influência durante a elaboração do orçamento.
Os meus objectivos estão presentes no orçamento.
Faculei toda a informação importante que possuía durante o processo de orçamentação.
Frequentemente comunico as minhas opiniões e sugestões sobre o orçamento ao meu superior.
Tenho influência no orçamento final.
A minha contribuição para o orçamento é muito importante.
Tenho discussões com o meu superior, frequentemente, relacionadas com o orçamento.
Durante a revisão do orçamento o raciocínio fornecido pelo meu superior é lógico.
Durante a definição do orçamento o meu supervisor procura saber as minhas sugestões e opiniões frequentemente.
Transmiti metas e objectivos fáceis de atingir.

4.2.1.2 ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO

A adequação do orçamento foi conceptualizada como o grau em que os recursos presentes nos orçamentos são suficientes para satisfazer as exigências do trabalho, certificando-se que toda a informação transmitida e os recursos presentes são suficientes para que as funções presentes no orçamento sejam executadas com sucesso.

Os desvios ou folgas são o resultado da diferença entre os valores previstos para o orçamento e os valores reais verificados. Estes podem ser considerados como favoráveis ou desfavoráveis. As folgas serão favoráveis quando se subestimam as receitas, pois, desta forma, os colaboradores que têm que atingir as metas do orçamento têm maior probabilidade de atingir o nível exigido. No entanto, por vezes os colaboradores têm capacidade para atingir níveis superiores contudo, subestimam as suas próprias

competências. Na situação anteriormente descrita, as folgas poderão ser consideradas desfavoráveis. Quando os valores presentes no orçamento são sobrestimados a probabilidade do colaborador atingir os níveis exigidos é menor, o que se traduz numa maior dificuldade de o colaborador ser eficiente, ou seja, de atingir as metas estabelecidas ou superar as mesmas.

Geralmente os colaboradores de níveis inferiores possuem informação mais precisa e têm uma noção clara das suas capacidades, podendo deturpar os valores do orçamento para níveis de execução inferiores aos que na realidade conseguirão obter, para assim garantirem níveis de *performance* elevados.

Após esta breve verificação do que foi apresentado sobre adequação do orçamento na revisão da literatura e na justificação do modelo conceptual, foram considerados itens que se basearam nesta verificação e que auxiliam na conclusão a retirar sobre a influência de um orçamento ser ou não adequado. Adoptaram-se, também, itens presentes nos trabalhos de Dunk (1993), Maiga e Jacobs (2007) e Nouri e Parker (1998). Os itens utilizados na construção da variável latente adequação do orçamento estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Itens relativos à adequação do orçamento

Os recursos presentes no orçamento são suficientes para satisfazer as exigências do meu trabalho.
Tenho informação necessária para a execução dos orçamentos.
Possuo informação mais precisa que o meu superior, por isso a informação que está presente no orçamento é a mais próxima do real.
As informações e os objectivos que transmiti no orçamento são seguramente atingíveis.
Os resultados que previ para o orçamento, estão muito próximos dos resultados reais, que serão obtidos durante a actividade da organização.
As metas que estabeleci no orçamento não são as que realmente previ, mas sim as que serão possíveis de conseguir.
Transmiti informações e objectivos que conseguirei facilmente atingir, apesar de estes não corresponderem ao que, na realidade, poderia conseguir.
Sou da opinião de que os resultados presentes no orçamento serão muito diferentes dos resultados reais que poderão ser obtidos.
Estou confiante que posso alcançar o que é esperado de mim no orçamento.
Os orçamentos definidos para a minha área de responsabilidade são atingíveis com segurança.
Tenho que acompanhar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido a restrições orçamentais.
Os orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes porque diferem bastante dos níveis que consigo atingir.

4.2.1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com o que foi apresentado no capítulo da revisão da literatura o comprometimento organizacional está relacionado com um sentimento de ligação com os objectivos e valores da organização. Foram considerados três tipos de comprometimento organizacional, baseados no modelo global de Allen e Meyer, (1990), nomeadamente, o comprometimento afectivo, comprometimento instrumental e o comprometimento normativo.

Um colaborador apresenta comprometimento afectivo em relação à organização em que trabalha quando adopta a mesma cultura organizacional e atribui elevada importância à organização, ou seja o colaborador tem um sentimento de afecto pela organização. O colaborador visualiza a organização em que trabalha como uma das melhores de entre todas as organizações, mostrando orgulho por fazer parte dela e preocupando-se com o destino da organização.

Relativamente ao comprometimento instrumental, este está relacionado com o facto de um colaborador se manter na organização para não sofrer custos e consequências no caso de abandono. Os colaboradores que sentem comprometimento instrumental pela organização, apenas não a abandonam porque temem ter que fazer sacrifícios pessoais e acreditam que não há muitas alternativas de emprego e logo poucas oportunidades para ingressar noutras organizações.

No que se refere ao comprometimento normativo, o colaborador sente que tem a obrigação de permanecer na organização. Neste emerge um sentido de dever moral e de estima pela organização. Desta forma, o colaborador que sente um comprometimento normativo pela organização, independentemente das vantagens ou de melhores ofertas de emprego sente que não seria correcto abandonar a organização, pois também sente obrigações para com as pessoas que com ele trabalham.

Para além de ter sido considerado o que foi apresentado sobre o comprometimento organizacional, foram considerados itens de estudos de outros autores, nomeadamente de, Rego e Souto (2004), Rego, Cunha e Souto (2007), Maiga e Jacobs (2007) e Nouri e Parker (1998), apresentados na revisão da literatura e na justificação no modelo

conceptual. O Quadro 5 apresenta os itens respeitantes à variável comportamento organizacional.

Quadro 5: Itens relativos ao comprometimento organizacional

Sinto-me ligado aos objectivos da organização.
É importante para mim atingir o mínimo orçamentado na minha área de actuação.
Faço esforços para alcançar as metas do orçamento na minha área de actuação.
O compromisso com uma meta significa a aceitação desta como seu objectivo pessoal. Sinto-me comprometido a alcançar o orçamento na área da minha actuação.
Quero cumprir com os objectivos do orçamento que me foram propostos.
Para mim é indiferente atingir, ou não, os objectivos orçamentados.
Quero atingir as metas orçamentadas porque estas correspondem ao que sei que conseguirei alcançar.
Sinto que devo atingir os objectivos do orçamento porque estes foram elaborados de acordo com as minhas capacidades.
Adoptei a cultura e os valores da organização.
Sinto-me parte da organização.
Quero atender às expectativas da organização.
Aceitaria qualquer tipo de atribuição, a fim de continuar a trabalhar para esta organização.
Não gosto de pensar no facto de, um dia, ter que abandonar a organização.
Os meus valores são muito semelhantes aos valores da organização.
Estou disposto a colocar mais esforço que o, normalmente, esperado para ajudar a organização a ser bem sucedida.
Falo da minha organização aos meus amigos como uma boa organização para trabalhar.
Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte da organização.
Estou feliz por ter escolhido esta organização, entre outras, para trabalhar, no momento em que entrei.
Para mim esta é a melhor de todas as organizações para trabalhar.
Preocupo-me com o destino da organização.
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização neste momento.
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.

4.2.1.4 CONFIANÇA

Os colaboradores de uma organização revelam confiança quando crêem que a organização lhe trará benefícios para a sua vida. No entanto, neste estudo não está presente apenas este sentido de confiança na organização, mas sim a confiança de toda a envolvente da mesma.

Diz-se que um colaborador tem confiança, quando tem a esperança de que as suas expectativas em relação à organização serão alcançadas. Esta mesma esperança fará de elemento moderador nas relações com os colegas e com a organização. Nesta questão é de salientar que há valores e atitudes que são avaliados pelo colaborador e podem ser positivas ou negativas. As atitudes positivas contribuem para um reforço da confiança, as atitudes negativas contribuem para fragilizar a mesma.

Os itens a seguir apresentados e utilizados no questionário apresentam as relações interpessoais quer entre os colegas de trabalho, quer com os gestores de topo. Para além de ter sido considerado o que foi apresentado sobre a confiança no capítulo de revisão da literatura, também foram considerados itens do estudo de Cook e Wall (1980). No Quadro 6 são apresentados os itens relativos à confiança.

Quadro 6: Itens relativos à confiança

Usufruo de benefícios ao trabalhar para esta organização.
A gestão da empresa é sincera na reunião de pontos de vista dos seus colaboradores.
A empresa terá um futuro menos bom, salvo se atrair outros profissionais na gestão de topo.
Se eu sentir dificuldades no trabalho sei que os meus colegas irão tentar ajudar-me.
A gestão de topo é de confiança quanto à tomada de decisões para o futuro da empresa.
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me darem a mão se precisar.
A gestão transmite a ideia de que faz um trabalho eficiente.
Sinto-me confiante que a empresa me tratará de forma justa.
A maioria dos meus colegas pode ser solicitada a fazer o que dizem que fazem.
Tenho plena confiança nos meus colegas.
A maioria dos meus colegas faria o seu trabalho mesmo que os meus superiores não estivessem por perto.
Posso contar com os meus colegas para não tornarem o meu trabalho mais difícil por descuido.
A nossa gestão de topo está bem preparada para conseguir vantagens, mesmo quando não são totalmente claros com os colaboradores.

4.2.1.5 SATISFAÇÃO

A satisfação surge quando um colaborador se sente recompensado pelo trabalho dedicado à empresa e pode ser influenciada por diferentes variáveis. Estas podem estar relacionadas com o salário, o ambiente de trabalho, as relações com as pessoas, liberdade de expressão, reconhecimento, progressão na carreira e a relação com os colegas de trabalho. Quando as expectativas do trabalhador são alcançadas surge a satisfação pela organização.

Para além de ter sido considerado o que foi apresentado sobre a satisfação, foram considerados itens do estudo de Leach-López et al. (2008). Os itens utilizados na construção da variável latente satisfação estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7: Itens relativos à satisfação

Estou satisfeito com a capacidade que tenho de me manter ocupado o tempo todo.
Estou satisfeito com a oportunidade de trabalhar sozinho.
Estou satisfeito com a oportunidade de, por vezes, fazer tarefas diferentes.
Estou satisfeito com a oportunidade de me destacar na empresa.
Estou satisfeito com a forma como o meu chefe trata os seus trabalhadores.
Estou satisfeito com a competência do meu superior em tomar decisões.
Estou satisfeito com a minha capacidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.
Estou satisfeito com a forma de realização do meu trabalho que prevê a estabilidade deste emprego.
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.
Estou satisfeito com a oportunidade de dizer às pessoas o que fazer.
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer algo utilizando as minhas competências.
Estou satisfeito com a forma como as políticas são postas em prática.
Estou satisfeito com o salário que recebo de acordo com a quantidade de trabalho que faço.
Estou satisfeito com a oportunidade de progredir no meu emprego.
Estou satisfeito com a liberdade que tenho para fazer os meus próprios julgamentos.
Estou satisfeito com a oportunidade de utilizar os meus métodos de trabalho.
Estou satisfeito com as condições gerais de trabalho na empresa.
Estou satisfeito com as relações que existem entre colegas de trabalho.
Estou satisfeito com os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.
Estou satisfeito com a minha realização pessoal no trabalho.

4.2.1.6 PERFORMANCE

Durante o capítulo de revisão da literatura o desempenho é descrito como o resultante de uma acção. Este poderá ser positivo ou negativo, dependendo do empenho do colaborador e nele poderão estar incluídas metas e objectivos.

A *performance* é medida de acordo com a comparação do resultante da acção e de um padrão de referência.

O desempenho foi medido de acordo com onze itens elaborados pela autora deste estudo que procurou associar o desempenho a cada um dos factores de influência presentes no modelo conceptual. No Quadro 8 são apresentados os itens relativos à *performance*.

Quadro 8: Itens relativos à *performance*

Tenho cumprido com os objectivos e metas presentes no orçamento.
Alcancei as metas e os objectivos do orçamento porque estes eram fáceis de alcançar.
As metas e objectivos cumpridos foram os máximos possíveis de alcançar, tendo em conta as minhas capacidades.
Atingi grande parte das metas orçamentadas pois não queria perder o meu emprego.
Atingi grande parte das metas orçamentadas porque não seria correcto não me esforçar para tal.
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque era importante para a organização e para mim.
Com um maior esforço poderia ter alcançado mais objectivos orçamentados.
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque a organização ofereceu-me condições e benefícios para tal.
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque queria progredir no meu emprego.
Tal como eu, os meus colegas esforçaram-se para alcançar as metas e os objectivos orçamentados.
Os meus colegas ajudaram-me a atingir as metas e os objectivos orçamentados.

CAPÍTULO 5

CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

5.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicia-se com a explicação de todo o processo da obtenção de dados para possibilitar o desenvolvimento desta investigação. Após a explicação do processo de recolha de dados, segue-se o estudo da validade e fiabilidade das escalas utilizadas para medir as variáveis latentes através do processo da purificação de escalas.

O processo de purificação de escalas é constituído por duas fases que serão desenvolvidas no presente capítulo, que são, a análise factorial exploratória e, por fim, a análise da fiabilidade dos factores obtidos na análise factorial exploratória para verificação da consistência de cada factor.

5.2 RECOLHA DE DADOS

São objecto do estudo, empresas do sector imobiliário registadas no INCI - Instituto da Construção e do Imobiliário que possuem alvarás de construção classificados com classes de habilitações de 4 a 9 na categoria de edifícios e património construído de todo o país. Foram, então seleccionadas empresas que poderiam construir edifícios e património a partir do valor de 1.328.000,00€. Esta escolha deve-se ao facto de se prever que a ferramenta de orçamentação neste sector é, maioritariamente, utilizada quando nas previsões estão envolvidos elevados montantes monetários. A recolha de informação dessas empresas permitiu criar uma base de dados com 303 empresas de todo o país.

Inicialmente foram distribuídos inquéritos, pessoalmente, aos colaboradores envolvidos no processo de orçamentação de algumas empresas na região do distrito de Aveiro. Sendo este um processo lento, dispendioso e sem garantia de uma resposta positiva por parte das empresas, a autora deste trabalho optou por recorrer à colocação do questionário numa plataforma on-line. Desta forma, a primeira abordagem às empresas foi realizada via e-mail para 297 empresas do sector em estudo. Posteriormente, esta abordagem foi complementada com um primeiro contacto telefónico a empresas seleccionadas aleatoriamente da base de dados. Para a obtenção de um maior número de respostas realizou-se um segundo contacto a empresas seleccionadas aleatoriamente da base de dados.

A recolha de informação através do questionário foi efectuada durante os meses de Junho e Julho de 2011. Das 303 empresas que pertenciam à base de dados criada, foram obtidas 118 respostas que constituem os dados deste estudo. Salienta-se que algumas das respostas obtidas podem corresponder a uma mesma empresa, pois esta pode ter mais do que um colaborador que participa no processo de orçamentação.

5.3 PROCESSO DE PURIFICAÇÃO DE ESCALAS

Para se proceder à purificação de escalas, foi necessária a utilização de um *software* estatístico. Para a realização deste estudo os dados foram introduzidos e tratados no *software* SPSS 19.0.

Na verificação da consistência e validade do modelo de medidas procedeu-se, inicialmente, ao apuramento prévio da estrutura factorial e, de seguida, à análise factorial exploratória aos itens de cada escala, através de uma análise factorial em componentes principais (AFCP), com opção pelo critério teórico de retenção dos factores com valores próprios (*eigenvalue*) maiores que um.

Aplicou-se o método de rotação VARIMAX, com eliminação dos itens que não satisfaziam a condição de saturação dominante igual ou superior a .600 e inferior a .350 nos restantes factores. Teve-se ainda em conta a medida global de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para o conjunto das variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett. Nas comunalidades consideraram-se valores superiores a .500 (Hair, Tatham, Anderson & Black, 2005) e considerou-se o mesmo para o valor de MSA (*Measure of Sampling adequacy*) (Maroco, 2007). Por fim, foi apurada a consistência das sub escalas obtidas, através do *alpha de Cronbach*.

Apesar da análise factorial ser, geralmente, utilizada para estudos que utilizem variáveis medidas quantitativamente o presente estudo, que utiliza variáveis medidas qualitativamente também utiliza a análise factorial exploratória. Segundo Maroco (2007), se as variáveis ordinais apresentarem mais de cinco pontos de escala, dá-se maior importância à simetria que à métrica da função de distribuição das variáveis. São geralmente muito pequenas as diferenças dos coeficientes de correlação entre as variáveis ordinais com pelo menos cinco pontos e as variáveis contínuas (Bollen & Barb, 1981). Desta forma, optou-se por utilizar o método de análise factorial, pois no Capítulo quatro verificou-se que todas as variáveis latentes utilizam uma escala de Likert de pelo menos cinco pontos.

5.3.1 ANÁLISE FACTORIAL

Na análise factorial a situação ideal corresponde à existência de poucos factores comuns e de uma pequena contribuição dos factores únicos, para que não existam problemas de interpretação do modelo (Pestana & Gageiro, 2005). A rotação utilizada na análise, permite obter uma estrutura factorial da qual é possível verificar quais os pesos factoriais de um conjunto reduzido de variáveis, de forma a estes serem o maior possível num factor e o menor possível nos factores restantes.

O estudo iniciou-se com a aplicação da análise factorial, testando-se a viabilidade da aplicação da análise factorial através do teste KMO que estima a adequação da amostra, sendo uma estatística que varia entre zero e um. Os valores que permitem caracterizar a aplicação da AFCP estão apresentados no Quadro 9.

Quadro 9: Avaliação do teste KMO	
<i>Análise Factorial</i>	<i>Valores de KMO</i>
Muito Boa	0,9 – 1
Boa	0,8 – 0,9
Média	0,7 – 0,8
Razoável	0,6 – 0,7
Fraca	0,5 – 0,6
Inaceitável	< 0,5

Adaptado de Pestana & Gageiro (2005)

Utilizando a rotação ortogonal dos factores, pelo método do Varimax, foram efectuadas 6 análises factoriais exploratórias, aceitando valores de KMO superiores a 0.600, pois estes indicam a existência de razoável a muito boa adequação da dimensão da amostra aos itens de análise. Assim, não foram obtidos valores de KMO maus que indicam adequações más das amostras para utilizar a análise factorial a qualquer variável. Analisando a Esfericidade de Bartlett, todos os grupos de variáveis apresentam $p\text{-value} < 0.001$, o que significa que os itens das variáveis latentes estão correlacionados significativamente. No Quadro 10 podem ser observados os resultados obtidos.

Quadro 10: Avaliação do teste KMO para os grupos de variáveis identificados				
	Nº Factores	KMO	Esfericidade de Bartlett	Total da variância explicada
Participação no Orçamento	2	,837	,000	65,117%
Adequação do Orçamento	4	,706	,000	66,889%
Comprometimento Organizacional	5	,841	,000	74,017%
Confiança	3	,897	,000	72,296%
Satisfação	3	,916	,000	64,570%
Performance	2	,769	,000	77,123%

5.3.2 ANÁLISE DA FIABILIDADE DOS FACTORES

Após a extracção dos factores é necessário efectuar a verificação da sua consistência interna que pode ser avaliada utilizando o *alpha de Cronbach* (Pestana & Gageiro, 2005). A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta das diferenças nos inquiridos.

O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que avaliem a mesma característica, variando entre 0 e 1 (Quadro 11). O valor obtido é um limite da consistência interna. Não assume valores negativos, pois as variáveis que medem a mesma realidade devem estar categorizadas no mesmo sentido.

Quadro 11: Avaliação do coeficiente *Alpha de Cronbach*

<i>Consistência da Escala</i>	<i>Valores de Alpha</i>
Muito Boa	> 0,9
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inaceitável	< 0,6

Adaptado de: Pestana & Gageiro (2005)

5.3.2.1 PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

O Quadro 12 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise factorial à participação no orçamento, da qual foram extraídos 2 factores que explicam 65,117 % da variância total do modelo de medida que inclui 8 itens.

O valor das comunalidades dos 8 itens variam entre 0.518 e 0.783 e os valores de MSA (*Measure of Sampling adequacy*) variam entre 0.710 e 0.876. O valor de KMO obtido foi de 0.837. Tendo em conta os critérios definidos pode considerar-se como boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da participação do orçamento.

Quadro 12: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na participação do orçamento.

Item	Factores	
	1	2
Estou envolvido na definição do orçamento	,766	
Tenho influência durante a elaboração do orçamento.	,774	
Os meus objectivos estão presentes no orçamento.	,719	
Tenho influência no orçamento final.	,703	
A minha contribuição para o orçamento é muito importante.	,791	
Tenho discussões com o meu superior, frequentemente, relacionadas com o orçamento.		,771
Durante a revisão do orçamento o raciocínio fornecido pelo meu superior é lógico.		,885
Durante a definição do orçamento o meu supervisor procura saber as minhas sugestões e opiniões frequentemente		,745
Valor Próprio	2,981	2,228
Variância (%)	37,263	27,854
Variância Acumulada (%)	37,263	65,117
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	,830	,765

Factor 1 – Participação directa

Considerou-se como factor 1 a participação directa dos subordinados na definição e realização do orçamento. Este factor apresenta saturação entre os 0.703 e os 0.791 e integra 5 itens com maior correlação (Quadro 12). O surgimento do mesmo era previsível, uma vez que Shields e Shields (1998) demonstraram que os subordinados e os gestores estão envolvidos no processo de orçamentação e na definição dos orçamentos.

Factor 2 – Relacionamento vertical

O segundo factor está relacionado com a existência de discussão da informação presente nos orçamentos com o supervisor e apresenta saturação entre os 0.785 e os 0.850 integrando 3 itens com maior correlação (Quadro 12). Parker e Kyj (2006) apoia a partilha de informação no sentido vertical e Milani (1975) indica que o gestor de nível inferior ao participar na realização e definição dos orçamentos, frequentemente discute com o seu superior questões relacionadas com o mesmo. Desta forma, considerou-se como factor 2 o relacionamento vertical (partilha de informação e as discussões mantidas com o gestor de nível superior relacionadas com os orçamentos).

5.3.2.2 ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO

Relativamente à adequação do orçamento, o Quadro 13 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise factorial à adequação do orçamento, da qual foram extraídos, 2 factores que explicam 66,880 % da variância total do modelo de medida que inclui 11 itens.

O valor das comunalidades dos 11 itens variam entre 0.545 e 0.759 e os valores de MSA variam entre 0.609 e 0.799. O valor de KMO obtido foi de 0.706, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como razoável a adequação da amostra para o grupo de variáveis da adequação do orçamento.

Quadro 13: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na adequação do orçamento.

	Factores			
Item	3	4	5	6
As metas que estabeleci no orçamento não são as que realmente previ, mas sim as que serão possíveis de atingir.	,853			
Transmiti informações e objectivos que conseguirei facilmente atingir, apesar de estes não corresponderem ao que, na realidade, poderia conseguir.	,813			
Sou da opinião de que os resultados presentes no orçamento serão muito diferentes dos resultados reais que poderão ser obtidos.	,657			
Possuo informação mais precisa que o meu superior, por isso a informação que está presente no orçamento é a mais próxima do real.		,655		
Os resultados que previ para o orçamento, estão muito próximos dos resultados reais, que serão obtidos durante a actividade da organização.		,720		
Os orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes porque diferem bastante dos níveis que consigo atingir.		,735		
As informações e os objectivos que transmiti no orçamento são seguramente atingíveis.			,647	
Estou confiante que posso alcançar o que é esperado de mim no orçamento.			,706	
Os orçamentos definidos para a minha área de responsabilidade são atingíveis com segurança.			,793	
Os recursos presentes no orçamento são suficientes para satisfazer as exigências do meu trabalho.				,847
Tenho informação necessária para a execução dos orçamentos.				,773
Valor Próprio	2,032	1,954	1,772	1,599
Variância (%)	18,472	17,767	16,114	14,536
Variância Acumulada (%)	18,472	36,239	52,353	66,889
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	,742	,581	,580	,593

Analisando o Quadro 13, foram encontrados 4 factores que possibilitavam explicar a adequação do orçamento, no entanto, três dos quatro factores apresentavam *alphas de Cronbach* considerados como inadmissíveis mas próximos de 0.600, ou seja, próximos de se verificar consistência interna para que os factores sejam admissíveis. Desta forma, serão considerados no estudo empírico os factores 4, 5 e 6, pois os itens relacionados estão presentes na literatura.

Factor 3 – Folga orçamental

O factor 3 apresenta uma saturação entre os 0.657 e os 0.853, integra 3 itens (Quadro 13) e está relacionado com a presença de objectivos fáceis que levem à obtenção de folgas elevadas nos orçamentos. Apesar de o colaborador ter a percepção de que consegue atingir metas desafiantes, prefere propor metas inferiores de forma a garantir que a avaliação do seu desempenho seja positiva. Como se verificou na literatura, as folgas são mais elevadas se os orçamentos estiverem vinculados a um sistema de recompensas. Desta forma, é possível o superior hierárquico concluir, erradamente, que os seus subordinados tiveram um bom desempenho (Leavins et al., 1997). Contudo, relembra-se que a existência de folga no orçamento contribui para uma menor adequação deste (Hansen & Mowen, 2006).

Factor 4 – Precisão

Durante a pesquisa efectuada sobre a adequação do orçamento verificou-se que Nouri e Parker (1998) defendem que os colaboradores, frequentemente têm melhor informação necessária à execução dos orçamentos. Um dos factores que possibilitam explicar a adequação do orçamento, nomeadamente o factor 4, corresponde à ideia defendida pelos autores apresentados neste parágrafo. Sendo assim, o factor 4 está relacionado com o facto dos colaboradores possuírem informação suficiente e mais precisa que o superior para realizar orçamentos adequados. Este factor apresenta saturação entre os 0.655 e os 0.735 e integra 3 itens com maior correlação (Quadro 13).

Factor 5 – Segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos

O factor 5 está relacionado com a segurança que os colaboradores sentem para atingir as metas e os objectivos definidos no orçamento. Durante a realização dos orçamentos pode-se definir objectivos e metas que, independentemente da facilidade ou dificuldade do seu

cumprimento, o gestor que participa no processo de orçamentação transmite segurança ao afirmar que tem capacidade para alcançar as metas e atingir os objectivos. Este factor apresenta saturação entre os 0.647 e os 0.793 e integra 3 itens com maior correlação (Quadro 13).

Factor 6 – Disponibilidade de recursos e informação

Por último, o factor 6 apresenta saturação entre os 0.773 e os 0.847 e integra 2 itens com maior correlação (Quadro 13). Este factor representa a presença dos recursos suficientes e da informação necessária à elaboração do orçamento e que garanta o cumprimento dos objectivos presentes no mesmo. Desta forma, o factor 6 é designado como a disponibilidade de recursos e informação.

5.3.2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, o Quadro 14 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise factorial ao comprometimento organizacional, do qual foram extraídos 5 factores que explicam 74,017% da variância total do modelo de medida que inclui 19 itens.

O valor das comunalidades varia entre 0.564 e 0.894 e os valores de MSA variam entre 0.609 e 0.926. O valor de KMO obtido foi de 0.841, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis do comprometimento organizacional.

No capítulo da revisão da literatura está presente o modelo global integrado de Allen e Meyer (1990) no qual são apresentadas três dimensões: afectiva, instrumental e normativa. Durante a análise dos resultados do Quadro 14, na tentativa de associar as respostas aos itens do questionário, foram encontrados cinco factores que possibilitam explicar o comprometimento organizacional.

Quadro 14: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados no comprometimento organizacional.

Item	Factores				
	7	8	9	10	11
É importante para mim atingir o mínimo orçamentado na minha área de actuação.	,784				
Faço esforços para alcançar as metas do orçamento na minha área de actuação.	,797				
O compromisso com uma meta significa a aceitação desta como meu objectivo pessoal. Sinto-me comprometido a alcançar o orçamento na área da minha actuação.	,797				
Quero cumprir os objectivos do orçamento que me foram propostos.	,804				
Se não atingir as metas orçamentais vou me sentir desconfortável com esta situação.	,780				
Aceitaria qualquer tipo de atribuição, a fim de continuar a trabalhar para esta organização.		,640			
Não gosto de pensar no facto de, um dia, ter que abandonar a organização.		,647			
Estou feliz por ter escolhido esta organização, entre outras, para trabalhar, no momento em que entrei.		,637			
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização neste momento.		,845			
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.		,853			
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.		,737			
Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.			,781		
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.			,919		
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.			,900		
Adoptei a cultura e os valores da organização.				,804	
Sinto-me parte da organização.				,781	
Os meus valores são muito semelhantes aos valores da organização.				,640	
Quero atingir as metas orçamentadas porque estas correspondem ao que sei que conseguirei alcançar.					,857
Sinto que devo atingir os objectivos do orçamento porque estes foram elaborados de acordo com as minhas capacidades.					,883
Valor Próprio	3,683	3,666	2,501	2,448	1,764
Variância (%)	19,385	19,297	13,163	12,886	9,286
Variância Acumulada (%)	19,385	38,682	51,845	64,731	74,017
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	,897	,879	,866	,826	,729

Factor 7 – Comprometimento com metas e objectivos do orçamento

O factor 7 apresenta uma saturação entre os 0.780 e os 0.804 e integra 5 itens com maior correlação (Quadro 14). Estes referem a importância para o colaborador em cumprir as metas propostas no orçamento, caso contrário há a possibilidade de surgir algum

desconforto pelas metas propostas não terem sido cumpridas. Desta forma, denominou-se o factor 7 como o comprometimento com as metas e os objectivos do orçamento.

Factor 8 – Comprometimento normativo

Considerou-se como factor 8 o comprometimento organizacional normativo. A denominação deste factor está presente no estudo de Rego e Souto (2004). Os itens que justificam este factor (Quadro 14) transmitem uma ideia da importância do dever moral para com a organização, levando o colaborador a possuir um sentido de obrigação que garanta a sua permanência na empresa. A ideia descrita na frase anterior está em concordância com Allen e Meyer (1996) e Meyer et al. (2002) presentes na revisão da literatura desta investigação. O factor 8 apresenta saturação entre os 0.637 e os 0.853 e integra 6 itens.

Factor 9 – Comprometimento instrumental

Este factor integra, à semelhança do estudo de Rego e Souto (2004) a denominação de comprometimento instrumental, pois os itens que o justificam (Quadro 14) comunicam que o colaborador se sente ligado à organização para evitar os custos associados à saída da empresa agravando a sua situação, caso não haja alternativas atractivas fora dela. O factor 9 apresenta uma saturação entre os 0.781 e os 0.919 e integra 3 itens.

Factor 10 – Comprometimento afectivo

Relativamente ao factor 10, este representa o comprometimento organizacional afectivo, pois de acordo com Allen e Meyer (1996) o comprometimento organizacional afectivo surge quando o colaborador se sente envolvido com a organização. Há também um reforço do compromisso dos colaboradores levando a que estes façam parte da cultura organizacional (Morris & Sherman, 1981; Van Vianen, 2000). Como é possível verificar no Quadro 14 os itens que justificam o factor 10 são congruentes com a literatura. Este factor apresenta uma saturação entre os 0.640 e os 0.804 e integra 3 itens. A denominação do factor 10 está de acordo com Rego e Souto (2004).

Factor 11 – Comprometimento com auto-propostas

O factor 11 apresenta uma saturação entre os 0.857 e os 0.883 e integra 2 itens (Quadro 14). Estes transmitem a vontade e o querer dos colaboradores alcançarem metas e objectivos que sabem que têm capacidade para cumpri-los, pois foram elaborados por eles mesmos. Desta forma, designou-se este factor por comprometimento com auto-propostas.

5.3.2.4 CONFIANÇA

O Quadro 15 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise factorial à confiança, da qual foram extraídos 3 factores que explicam 72,296 % da variância total do modelo de medida que inclui 12 itens.

O valor das comunalidades dos 12 itens variam entre 0.648 e 0.792 e os valores de MSA variam entre 0.795 e 0.934. O valor de KMO obtido foi de 0.897, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da confiança.

Quadro 15: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na confiança.

Item	Factores		
	12	13	14
Usufruo de benefícios ao trabalhar para esta organização.	,761		
A gestão da empresa é sincera na reunião de pontos de vista dos seus colaboradores.	,861		
A gestão de topo é de confiança quanto à tomada de decisões para o futuro da empresa.	,702		
A gestão transmite a ideia de que faz um trabalho eficiente.	,649		
Sinto-me confiante que a empresa me tratará de forma justa.	,776		
A nossa gestão de topo está bem preparada para conseguir vantagens, mesmo quando não são totalmente claros com os colaboradores.	,612		
Se eu sentir dificuldades no trabalho, sei que os meus colegas irão tentar ajudar-me.		,813	
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me darem a mão se precisar.		,795	
Tenho plena confiança nos meus colegas.		,719	
Posso contar com os meus colegas para não tornarem o meu trabalho mais difícil por descuido.		,743	
A maioria dos meus colegas pode ser solicitada a fazer o que dizem que fazem.			,806
A maioria dos meus colegas faria o seu trabalho mesmo que os meus superiores não estivessem por perto.			,774
Valor Próprio	3,579	3,179	1,918
Variância (%)	29,826	26,488	15,982
Variância Acumulada (%)	29,826	56,314	72,296
Coeficiente Alpha (a) de Cronbach	,877	,860	,793

Factor 12 – Fé na gestão

Este factor integra os itens relacionados com a confiança que os colaboradores sentem em relação aos seus superiores e à gestão de topo, acreditando que a organização não lhes prejudicará (Quadro 15). O factor 12 apresenta uma saturação entre os 0.612 e os 0.861 e integra 6 itens. A designação deste factor está de acordo com Cook e Wall (1980).

Factor 13 – Fé nos colegas

O factor 13 apresenta uma saturação entre os 0.719 e os 0.813 e integra 4 itens com maior correlação (Quadro 15). Estes demonstram que um colaborador confia nos seus colegas para conseguir alcançar os objectivos organizacionais caso seja necessário recorrer ao seu auxílio, não esperando que o pedido de auxílio seja negado. Por esta razão e concordando com Cook e Wall (1980) designou-se este factor por fé nos colegas.

Factor 14 – Fé na tarefa

Analisando o Quadro 15, pode-se afirmar que este factor integra itens relacionados com a confiança que um colaborador tem na capacidade dos seus colegas realizarem o seu trabalho, mesmo que não haja supervisão do mesmo. Tendo em conta o exposto, optou-se por nomear este conceito por fé na tarefa. O factor 14 apresenta uma saturação entre os 0.774 e os 0.806 e integra 2 itens.

5.3.2.5 SATISFAÇÃO

No que diz respeito à satisfação, o Quadro 16 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise factorial à satisfação, da qual foram extraídos 3 factores que explicam 64,570 % da variância total do modelo de medida que inclui 15 itens.

O valor das comunalidades dos quinze itens variam entre 0.546 e 0.754 e os valores de MSA variam entre 0.811 e 0.955. O valor de KMO obtido foi de 0.916, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como muito boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da satisfação.

Na literatura verificou-se que a satisfação compreende vários aspectos e conjunturas de trabalho (Falkenburg & Schyns, 2007). Destes surgem características que vão ao encontro

das expectativas do trabalhador (Tanriverdi, 2008). Neste estudo os factores explicativos da satisfação constituem aspectos ou características nos quais os colaboradores se baseiam para determinar a sua satisfação.

Quadro 16: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na satisfação.

Item	Factores		
	15	16	17
Estou satisfeito com a oportunidade de me destacar na empresa.	,744		
Estou satisfeito com a forma de realização do meu trabalho que prevê a estabilidade deste emprego.	,683		
Estou satisfeito com a forma como as políticas são postas em prática.	,712		
Estou satisfeito com o salário que recebo de acordo com a quantidade de trabalho que faço.	,697		
Estou satisfeito com a oportunidade de progredir no meu emprego.	,798		
Estou satisfeito com a liberdade que tenho para fazer os meus próprios julgamentos.	,706		
Estou satisfeito com os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.	,741		
Estou satisfeito com a minha realização pessoal no trabalho.	,641		
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer algo utilizando as minhas competências.		,629	
Estou satisfeito com a competência do meu superior em tomar decisões.		,653	
Estou satisfeito com a minha capacidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.		,798	
Estou satisfeito com as relações que existem entre colegas de trabalho.		,739	
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.			,679
Estou satisfeito com a oportunidade de dizer às pessoas o que fazer.			,651
Estou satisfeito com a oportunidade de trabalhar sozinho.			,804
Valor Próprio	4,974	2,655	2,057
Variância (%)	33,157	17,700	13,713
Variância Acumulada (%)	33,157	50,857	64,570
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,908	0,785	0,737

Factor 15 – Reconhecimento, políticas e estabilidade

Designou-se o factor 15 por reconhecimento, políticas e estabilidade. Este apresenta uma saturação entre os 0.641 e os 0.798 e integra 8 itens (Quadro 16). Estes, por sua vez, referem o seu nível de satisfação de acordo com, o reconhecimento que obtêm do seu trabalho, nomeadamente, através da progressão na carreira, do recebimento de elogios, do destaque e salário equivalente com o trabalho realizado. Este factor complementa ainda, as políticas que são postas em prática e a estabilidade prevista no emprego com base no trabalho realizado.

Factor 16 – Relacionamentos e competências

Os itens que integram este factor (Quadro 16) são itens que estão associados aos relacionamentos existentes entre superiores, subordinados e colegas com competências próprias e competências dos gestores superiores. O factor 16 apresenta uma saturação entre os 0.629 e os 0.798, integra 4 itens e designa-se por relacionamentos e competências.

Factor 17 – Autonomia

O item oportunidade de trabalhar sozinho, oportunidade de fazer coisas para outras pessoas e oportunidade de dizer às pessoas o que fazer são itens que apresentam maior correlação com o factor em análise e apresentam uma saturação entre os 0.651 e os 0.804 (Quadro 16). Estes itens poderão demonstrar em que medida os colaboradores estão dispostos a colaborar entre eles ou se preferem trabalhar sozinhos. Assim, na perspectiva de designar este factor, optou-se por autonomia.

5.3.2.6 PERFORMANCE

No que diz respeito à *performance*, o Quadro 17 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax resultante da análise factorial à *performance*, do qual foram extraídos 2 factores que explicam 77,123% da variância total do modelo de medida que inclui 6 itens.

Quadro 17: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise factorial dos factores encontrados na *performance*

Item	Factores	
	18	19
Tenho cumprido com os objectivos e metas presentes no orçamento.	,841	
As metas e objectivos cumpridos foram os máximos possíveis de alcançar, tendo em conta as minhas capacidades.	,835	
Atingi grande parte das metas orçamentadas porque não seria correcto não me esforçar para tal.	,845	
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque era importante para a organização e para mim.	,803	
Tal como eu, os meus colegas esforçaram-se para alcançar as metas e os objectivos orçamentados.		,862
Os meus colegas ajudaram-me a atingir as metas e os objectivos orçamentados.		,899
Valor Próprio	2,821	1,807
Variância (%)	47,011	30,111
Variância Acumulada (%)	47,011	77,123
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	,873	,766

O valor das comunalidades dos 6 itens variam entre 0.698 e 0.818 e os valores de MSA variam entre 0.599 e 0.867. O valor de KMO obtido foi de 0.769, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como média a adequação da amostra para o grupo de variáveis da *performance*.

Factor 18 – *Performance* no cumprimento de metas e objectivos

Este factor apresenta itens relacionados com o alcance das metas e o cumprimento de objectivos do orçamento (Quadro 17) independentemente deste acto estar dependente dos fins dos diferentes colaboradores. O surgimento deste factor era previsível pois, segundo Chiavenato (2005), o desempenho é avaliado em função das metas e resultados alcançados. Assim sendo, optou-se por designar este factor por *performance* no cumprimento de metas e objectivos. O factor 18 apresenta uma saturação entre os 0.803 e os 0.845 e integra 4 itens.

Factor 19 – Apoio dos colegas

Surgiu como factor explicativo da *performance* o factor 19 designado por apoio dos colegas. Os itens que justificam este factor (Quadro 17) estão relacionados com a cooperação entre colegas para atingir os objectivos e alcançar as metas presentes no orçamento. O factor 19 apresenta uma saturação entre os 0.862 e os 0.899 e integra 2 itens com maior correlação.

5.4 CONCLUSÕES

Neste capítulo foram apresentadas as análises factoriais exploratórias. Estas permitiram extrair 19 factores através do método das componentes principais. Analisando o Quadro 18 verifica-se que todos os factores possuem consistência e fiabilidade interna com *alphas de Cronbach* aceitáveis. A fiabilidade interna dos factores foi classificada de inadmissível a muito boa. Assim considerou-se a fiabilidade interna de um factor como muito boa, a fiabilidade interna de 8 factores como boa, a fiabilidade interna de sete factores como razoável e, por último, e factores como inadmissíveis que serão considerados no teste das hipóteses.

Todos os itens do questionário foram reduzidos a 19 factores que servirão de base a análises multivariadas, nomeadamente a regressão linear que será o método utilizado na análise deste estudo.

Quadro 18: Análise da fiabilidade interna dos factores (*Alpha (a) de Cronbach*)

<i>Factores</i>	<i>Alpha (a) de Cronbach</i>	<i>Avaliação da Fiabilidade interna</i>
Participação no Orçamento		
Participação directa	,830	Boa
Discussão e partilha de informação no sentido vertical	,765	Razoável
Adequação do Orçamento		
Folga orçamental	,742	Razoável
Precisão	,581	Inadmissível
Segurança e confiança no cumprimento de metas e	,580	Inadmissível
Disponibilidade de recursos e informação	,593	Inadmissível
Comprometimento organizacional		
Comprometimento com metas e objectivos do orçamento	,897	Boa
Comprometimento normativo	,879	Boa
Comprometimento instrumental	,866	Boa
Comprometimento afectivo	,826	Boa
Comprometimento com auto-propostas	,728	Razoável
Confiança		
Fé na gestão	,877	Boa
Fé nos colegas	,860	Boa
Fé na tarefa	,793	Razoável
Satisfação		
Reconhecimento, políticas e estabilidade	,908	Muito Boa
Relacionamentos e competências	,785	Razoável
Autonomia	,737	Razoável
Performance		
Performance no cumprimento de metas e objectivos	,873	Boa
Apoio dos colegas	,766	Razoável

CAPÍTULO 6

RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como principais objectivos testar as hipóteses de investigação e interpretar e discutir os resultados. Inicialmente serão apresentados os resultados da análise correlacional, tendo em consideração os coeficientes de *Pearson*. Posteriormente, serão discutidos os resultados obtidos face à literatura apresentada neste estudo, seguindo a mesma sequência utilizada para apresentação de hipóteses no capítulo 3.

6.2 ANÁLISE CORRELACIONAL

Nesta parte apresenta-se a análise correlacional para verificação da existência de multicolinearidade. Utilizar a matriz de correlações bivariadas é a forma mais simples de verificar a existência da mesma. No entanto, esta matriz que apresenta as correlações entre os factores que surgiram da análise factorial, não impõe um valor limite a partir do qual seja possível prever problemas na estimação do modelo devido a colinearidade entre as variáveis independentes, mas, as correlações bivariadas superiores a .750 conduzem geralmente a problemas de multicolinearidade (Maroco, 2007).

De acordo com a revisão da literatura seria de esperar que existisse correlação entre as dimensões que medem a mesma variável latente. Assim, como foi referido no parágrafo anterior, se a correlação for elevada, poderão existir consequências no ajustamento do modelo, devido aos elevados desvios-padrão, permitindo concluir que os coeficientes não serão estimados com grande precisão. Desta forma, antes de testar as hipóteses, será realizado o diagnóstico de multicolinearidade, recorrendo à matriz de correlações apresentada no Quadro 19, que apresenta coeficientes de *Pearson* entre as variáveis, com valores que variam entre -1 e 1.

Os resultados das correlações de Pearson das dimensões entre as variáveis latentes são fracos, no entanto, existem razoáveis valores de correlações, mas estes não ultrapassam o valor de .750, o que significa que não existe multicolinearidade. Contudo, existem correlações significativas entre factores ao nível de significância de 0,05 e 0,01 (Quadro 19).

Analisando o Quadro 19 verifica-se que a participação no orçamento apresenta maiores coeficientes de correlação com factores que justificam a adequação do orçamento, a confiança, a satisfação e a *performance*. A participação no orçamento, pode levar a que os colaboradores adotem a precisão, disponibilizem recursos e informação e demonstrem segurança no cumprimento das metas e os objectivos a que se propuseram. Além disso, permitir a participação no orçamento dos colaboradores de níveis inferiores pode levar a que estes acreditem na gestão da empresa, confiem nos colegas e nas capacidades dos mesmos de forma a que os objectivos sejam cumpridos. A participação no orçamento está também associada à satisfação dos colaboradores, pois estes sentem-se

Quadro 19: Resultados da análise correlacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1-Participação directa	1																		
2-Discussão e partilha de informação no sentido vertical	,000	1																	
3-Folga orçamental	,005	-,076	1																
4-Precisão	,297**	-,019	,000	1															
5-Segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos	,257**	-,058	,000	,000	1														
6- Disponibilidade de recursos e informação	,355**	-,100	-,000	,000	,000	1													
7-Comprometimento com metas e objectivos do orçamento	,545**	,087	-,024	,387**	,191*	,271**	1												
8-Comprometimento normativo	,248**	,196**	-,047	,140	,179	,017	,000	1											
9-Comprometimento instrumental	-,144	,034	,181	-,010	-,041	-,169	,000	,000	1										
10-Comprometimento afectivo	,130	,122	,026	-,033	,022	,055	,000	,000	,000	1									
11-Comprometimento com auto-propostas	,122	,047	,170	-,150	,103	,141	,000	,000	,000	,000	1								
12-Fé na gestão	,413**	,009	-,038	,210*	,127	,370**	,319**	,304**	,342**	,287**	,028	1							
13-Fé nos colegas	,219**	,216*	-,051	,113	,073	,018	,107	,367**	,011	,360**	,076	,000	1						
14-Fé na tarefa	,192*	,018	-,090	,290**	,100	,203*	,093	,020	-,102	,004	,132	,000	,000	1					
15-Reconhecimento, políticas e estabilidade	,445**	,095	-,077	,143	,205*	,236*	,298**	,405**	-,216*	,341**	-,066	,600**	,214*	,068	1				
16-Relacionamentos e competências	,216*	,006	-,021	,368**	,057	-,014	,177	,139	-,137	,167	-,113	,125	,325**	,359**	,000	1			
17-Autonomia	,206**	,155	,095	,120	-,005	,108	,238**	,094	-,021	,191*	,185*	,078	,308**	-,014	,000	,000	1		
18-Performance no cumprimento de metas e objectivos.	,564**	,058	-,082	,373**	,256*	,324**	,605**	,225*	-,340**	,106	,089	,594**	,049	,318**	,491**	,383**	,211*	1	
19-Apoio dos colegas.	,249**	,147	-,067	,120	,094	-,042	,060	,291**	-,003	,386**	-,014	,200*	,555**	,005	,319*	,155	,198*	,000	1

** Correlação significativa ao nível 0,01

* Correlação significativa ao nível 0,05

Legenda:

1- Participação Directa
2- Discussão e partilha de conhecimento no sentido vertical
3- Folga Orçamental
4- Precisão
5- Segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos

6- Disponibilidade de recursos e informação
7- Comprometimento com metas e objectivos do orçamento
8- Comprometimento normativo
9- Comprometimento instrumental
10- Comprometimento afectivo

11- Comprometimento com auto-propostas
12- Fé na gestão
13- Fé nos colegas
14- Fé na tarefa
15- Reconhecimento, políticas e estabilidade

16- Relacionamentos e competências
17- Autonomia
18- Performance no cumprimento de metas e objectivos
19- Apoio dos colegas

mais autónomos, com maior valor e reconhecimento e cooperam com a organização. Estas influências reflectem-se na *performance* dos colaboradores.

A fé na gestão está associada ao comprometimento organizacional, pois os colaboradores quando confiam na gestão da organização, acreditam que esta irá compensá-los pelo esforço realizado, aumentando a sua confiança e comprometimento no cumprimento dos objectivos orçamentados. Verifica-se, ainda a existência de relação entre a fé na gestão e as três dimensões de comprometimento apresentadas na revisão da literatura. Os valores apresentados em relação a esta questão, são semelhantes, não permitindo concluir qual ou quais as dimensões com maior relação.

De acordo com o quadro no qual se apresentam as correlações (Quadro 19), o reconhecimento, as políticas e a estabilidade têm também relação com o comprometimento organizacional, mas, neste caso, o comprometimento normativo apresenta maior correlação que as restantes dimensões. Este facto, demonstra que os colaboradores que participam no orçamento, são reconhecidos pelo seu trabalho, concordam com as políticas da empresa e sentem estabilidade, estão comprometidos de tal forma, que entendem que a permanência na empresa é percebida como um dever moral, não sendo capazes de abandonarem a organização.

Considerando os resultados do Quadro 19 a *performance* no cumprimento de metas e objectivos apresenta correlações significativas com todas as variáveis latentes, sendo maior com os factores participação directa, comprometimento com metas e objectivos do orçamento, fé na gestão e reconhecimento, políticas e estabilidade. Desta forma, prevê-se que a *performance* dos colaboradores poderá ser influenciada quando, participam no orçamento, estão comprometidos com a organização e com o orçamento, confiam na gestão e na capacidade dos colegas e se sentem satisfeitos. Por outro lado, a *performance* no cumprimento de metas e objectivos apresenta um valor de correlação negativo relativamente ao comprometimento instrumental. Este facto, leva a concluir que os colaboradores que pertencem a uma organização apenas porque não têm alternativas de emprego e preferem evitar sacrifícios pessoais têm uma *performance* inferior.

No que se refere à variável latente *performance* dos colaboradores, o factor apoio dos colegas está associado com fé na gestão e significativamente com a fé nos colegas. Quando o colaborador confia nos seus colegas para a realização de um bom trabalho na organização sente-se apoiado pelos mesmos, o que se reflecte na sua própria *performance*.

6.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Com a finalidade de testar as hipóteses de investigação, identificar e explicar as influências que cada uma das variáveis independentes exerce sobre a variável dependente será utilizada a análise de regressão linear múltipla, pressupondo a não existência de multicolinearidade.

A análise de regressão linear múltipla fornece um teste de maior rigor que a análise correlacional, pois nesta podem ser consideradas variáveis independentes não significativas que combinadas com outras variáveis independentes podem ser consideradas significativas.

Segundo Pestana e Gageiro (2005), a análise de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial que permite a análise do efeito linear directo de um conjunto de variáveis independentes numa variável dependente, através dos coeficientes de regressões parciais, sendo possível analisar os parciais de *beta*. Estes permitem simplificar a equação da regressão e fornecem qual o efeito relativo de cada uma das variáveis independentes na variável dependente.

Para determinar quais as variáveis do modelo de investigação que devem ser incluídas na análise da regressão linear múltipla recorre-se ao método de *stepwise*. Este método é utilizado para seleccionar a partir de um conjunto de variáveis independentes, o subconjunto de variáveis independentes que explicam o impacto na variável dependente, sendo as variáveis introduzidas e retiradas alternadamente. Este modelo tem como vantagem permitir a remoção de uma variável, cuja importância no modelo é reduzida pela adição de novas variáveis (Maroco, 2007).

A seguir apresenta-se a análise e discussão dos resultados de maior importância do estudo empírico, tendo em conta os resultados obtidos dos modelos parciais e estudando cada hipótese individualmente.

6.3.1 IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO NA ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO

O Quadro 20 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da participação no orçamento na adequação do orçamento.

Os resultados mostram que apenas a participação no orçamento está positiva e significativamente correlacionada com precisão ($\beta=0,296$; $t=3,334$; $p<0,01$), segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos ($\beta=0,257$; $t=2,861$; $p<0,01$) e disponibilidade de recursos e informação ($\beta=0,355$; $t=4,092$; $p<0,01$). A participação directa no orçamento tem pouco impacto na precisão pois apenas explica 8,7% da variância da precisão. O mesmo se verifica relativamente ao impacto da participação directa do orçamento na segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos na qual se apresenta uma variância de 6,6 %. Relativamente à disposição de recursos a participação no orçamento é superior explicando 12,6 % da variância de disponibilidade de recursos e informação.

A estes valores está associado um nível de significância reduzido de 0.01, o que leva à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os valores *p-value* são inferiores a α (Quadro 20).

Quadro 20: Análise de regressão linear - impacto da participação no orçamento na adequação do orçamento

Variáveis incluídas ^(a)	Folga Orçamental		Precisão		Segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos		Disponibilidade de recursos e informação	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO								
Participação directa	n.s		0,296**	3,334	0,257**	2,861	0,355**	4,092
Relacionamento vertical	n.s		n.s		n.s		n.s	
R^2			0,087		0,066		0,126	
R^2 Adjusted			0,080		0,058		0,119	
Teste F			11,114		8,185		16,748	
Valores de P			0,001		0,005		0,000	

Notas: N=118; **P < 0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

De acordo com a literatura apresentada neste estudo, seria de prever que a participação no orçamento permite a disponibilidade de recursos e informação na realização de orçamentos (Nouri & Parker, 1998) e a existência de precisão de forma a evitar a assimetria de informação, adquirindo mais e melhor informação dos colaboradores (Shields & Young, 1993). O Quadro 20 demonstra que, em parte, o estudo desenvolveu-se de acordo com a teoria. Os factores importantes para explicação da adequação são a precisão, a segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos e a disponibilidade de recursos. Todos estes estão relacionados com a participação directa do colaborador no orçamento.

Relativamente ao relacionamento vertical, seria de esperar que este também estivesse relacionada com os factores da adequação do orçamento, pois Parker e Kyj (2006) encontraram evidência de que este factor seria um bom factor explicativo da participação no orçamento, no entanto, este facto não foi confirmado no que se refere à relação entre participação no orçamento e adequação do orçamento (Quadro 20).

No Quadro 20 verifica-se ainda que a folga orçamental não está relacionada com qualquer factor da participação no orçamento. Contudo, neste estudo previa-se que a folga orçamental seria um importante factor de explicação da relação entre a participação no orçamento e a adequação do mesmo, pois Dunk (1993) comprovou que existia uma relação entre a folga orçamental e a participação no orçamento.

A hipótese do estudo (H_1) da qual se pretendia determinar se a participação no orçamento influencia positivamente a adequação do orçamento é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.2 IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No Quadro 21 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da participação no orçamento no comprometimento organizacional e nas diferentes dimensões de comprometimento organizacional, nomeadamente afectiva, normativa e instrumental.

Os resultados mostram que apenas a participação directa no orçamento está positiva e significativamente correlacionada com o comprometimento com metas e objectivos do

orçamento ($\beta=0,545$; $t=6,993$; $p<0,01$), e comprometimento normativo ($\beta=0,248$; $t=2,805$; $p<0,01$). O relacionamento vertical está positivamente correlacionado com o comprometimento normativo ($\beta=0,196$; $t=2,227$; $p<0,01$). A participação directa no orçamento tem algum impacto no comprometimento pois explica 29,7% da variância do comprometimento com metas e objectivos do orçamento. A participação no orçamento explica 10% do comprometimento normativo.

A estes valores está associado um nível de significância reduzido de 0.01, o que leva à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 21).

Quadro 21: Análise de regressão linear – impacto da participação no orçamento no comprometimento organizacional

Variáveis (a)	incluídas	Comprometiment									
		o com metas e		Comprometimento		Comprometimento		Comprometimento		Comprometimen	
		objectivos do		normativo		instrumental		afectivo		to com auto-	
		orçamento								propostas	
		$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO											
Participação directa		0,545**	6,993	0,248**	2,805	n.s		n.s		n.s	
Relacionamento vertical		n.s		0,196**	2,217	n.s		n.s		n.s	
R^2		0,297		0,100							
R^2 Adjusted		0,290		0,084							
Teste F		48,897		6,390							
Valores de P		0,000		0,002							

Notas: N=118; **p < 0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

No Quadro 21 verifica-se que a participação directa está relacionada maioritariamente com o comprometimento com metas e objectivos do orçamento, comparativamente com o comprometimento normativo. Os colaboradores que têm uma participação directa no orçamento demonstram maior comprometimento para cumprir os objectivos e as metas impostas no mesmo, não pretendendo abandonar a organização, pois sentem o dever de cumprir o que propuseram. Também Chong e Chong (2002) concluíram que a participação no orçamento exerce influência no comprometimento organizacional. Não foram

encontradas ligações entre a participação directa e as dimensões instrumental e afectiva do comprometimento organizacional.

Analizando os resultados obtidos, o relacionamento vertical apenas está associado ao comprometimento normativo (Quadro 21). A explicação desta ocorrência traduz-se no facto de que um colaborador ao transmitir informações discutidas entre o mesmo e o seu superior no orçamento, não está afectivamente vinculado, mas está moralmente vinculado devido à interacção de informação existente com o seu superior. Esta ideia induz a compreender que o colaborador tem vontade de compensar a organização, permanecendo na mesma, pelos benefícios e experiências recebidas.

A participação no orçamento não tem influência nos factores comprometimento instrumental, comprometimento afectivo e comprometimento com auto-propostas que explicam a adequação do orçamento.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H_2) da qual se pretendia determinar se a participação no orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional é parcialmente corroborada pela evidência empírica.

6.3.3 IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO NA CONFIANÇA

No Quadro 22 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da participação no orçamento na confiança.

Os resultados mostram que a participação directa no orçamento está positiva e significativamente correlacionada com a fé na gestão ($\beta=0,413$; $t=4,884$; $p<0,01$), fé nos colegas ($\beta=0,219$; $t=2,407$; $p<0,01$) e fé na tarefa ($\beta=0,192$; $t=2,150$; $p<0,05$). O relacionamento vertical está positivamente correlacionado com a fé nos colegas ($\beta=0,216$; $t=2,436$; $p<0,05$). A participação directa no orçamento tem pouco impacto na fé na gestão pois explica 17,1% da sua variância e reduzido impacto na fé na capacidade dos colegas, explicando apenas 3,7% da variância do mesmo factor. A participação no orçamento explica apenas 9,5% da variância da fé nos colegas.

Quadro 22: Análise de regressão linear – impacto da participação no orçamento na confiança

Variáveis incluídas ^(a)	Fé na gestão		Fé nos colegas		Fé na tarefa	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO						
Participação Directa	0,413**	4,884	0,219**	2,470	0,192*	2,150
Relacionamento vertical	n.s		0,216*	2,436	n.s	
R^2	0,171		0,095		0,037	
R^2 Adjusted	0,163		0,079		0,029	
Teste F	23,850		6,018		4,432	
Valores de P	0,000		0,003		0,037	

Notas: N=118; *p < 0,05; **p<0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandarizados

n.s Não significativo

A estes valores estão associados níveis de significância reduzidos de 0.01 relativamente à fé na gestão e à fé nos colegas. À fé na tarefa está associado o nível de significância de 0.05. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 22).

De acordo com Maiga e Jacobs (2007) a participação no orçamento afecta a confiança. Os resultados obtidos confirmaram as previsões apresentadas neste estudo. No que diz respeito à componente de participação directa esta está associada a todos os factores da confiança. Isto significa que os colaboradores que participam na elaboração do orçamento acreditam que os seus superiores têm em consideração a informação transmitida. Esta questão é importante para o colaborador de nível inferior, pois admite que a sua contribuição para o orçamento é importante para a organização. Desta forma, desenvolvem-se sentimentos de confiança na gestão da empresa, nos colegas e nas capacidades dos colegas para desenvolvimento de trabalho no cumprimento do orçamento.

Como seria de esperar, o relacionamento vertical está associado à fé nos colegas. Um gestor de nível inferior transmite informação e discute as suas ideias com os colegas e o seu superior directo quando participa no orçamento, permitindo assim, desenvolver sentimentos de confiança com os colegas. Porém, o factor em discussão não está relacionado com a fé na gestão da empresa nem com a fé na tarefa.

A hipótese do estudo (H₃) da qual se pretendia determinar se a participação no orçamento influencia positivamente a confiança é corroborada pela evidência empírica.

6.3.4 IMPACTO DA PARTICIPAÇÃO DO ORÇAMENTO NA SATISFAÇÃO

No Quadro 23 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da participação no orçamento na satisfação.

Os resultados obtidos demonstram que apenas a participação directa no orçamento está positiva e significativamente correlacionada com o reconhecimento, políticas e estabilidade ($\beta=0,445$; $t=5,357$; $p<0,01$), relacionamentos e competências ($\beta=0,216$; $t=2,387$; $p<0,05$) e autonomia ($\beta=0,206$; $t=2,271$; $p<0,01$). O relacionamento vertical não está associado a qualquer factor da satisfação.

A participação directa no orçamento tem algum impacto no reconhecimento, políticas e estabilidade pois explica 19,8% da sua variância e tem reduzido impacto nos relacionamentos e competências, explicando apenas 4,7% da variância do mesmo factor. Por fim, a participação directa explica apenas 4,3% da variância da autonomia.

A estes valores estão associados níveis de significância reduzidos de 0.01 relativamente ao reconhecimento, políticas e estabilidade e à autonomia. Aos relacionamentos e competências está associado o nível de significância de 0.05. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos permitindo concluir que esta regressão linear múltipla não é globalmente válida, pois o *p-value* da autonomia não é inferior a α (Quadro 23).

Quadro 23: Análise de regressão linear – impacto da participação do orçamento na satisfação

Variáveis incluídas ^(a)	Reconhecimento, políticas e estabilidade		Relacionamentos e competências		Autonomia	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO						
Participação Directa	0,445**	5,357	0,216*	2,387	0,206**	2,271
Relacionamento vertical	n.s		n.s		n.s	
R^2	0,198		0,047		0,043	
R^2 Adjusted	0,191		0,039		0,034	
Teste F	28,692		5,697		5,157	
Valores de P	0,000		0,019		0,025	

Notas: N=118; * $p<0,05$; ** $p<0,01$

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

A participação do colaborador está associada à satisfação do mesmo, pois esta leva a uma interacção emocional entre o colaborador e a organização. O colaborador que presta o seu contributo para o orçamento sente-se mais satisfeito, pois aumenta o seu reconhecimento dentro da organização transmitindo estabilidade, dada a importância da sua participação na realização do orçamento.

Os relacionamentos e as competências é outro factor que explica o aumento da satisfação. A participação no orçamento permite que o colaborador comunique mais com os colegas. Desta forma criam-se laços fortes nos relacionamentos e desenvolvem-se novas competências. A participação directa possibilita ainda a oportunidade de trabalhar sozinho na definição dos objectivos e metas melhorando as mesmas através da cooperação existente entre os colegas. Os resultados estão congruentes com Leach-López, Stammerjohan e Lee (2009) que provaram que a participação influencia positivamente a satisfação.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H_4) da qual se pretendia determinar se a participação no orçamento influencia positivamente a satisfação é parcialmente corroborada.

6.3.5 IMPACTO DA ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No Quadro 24 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da adequação do orçamento no comprometimento organizacional.

Os resultados apresentados mostram que a precisão ($\beta=0,387$; $t=4,798$; $p<0,05$), a segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos ($\beta=0,191$; $t=2,373$; $p<0,05$) e a disponibilidade de recursos e informação ($\beta=0,271$; $t=3,361$; $p<0,05$) estão positivamente correlacionados com o cumprimento das metas e objectivos do orçamento. A folga orçamental não está associada a qualquer factor. Neste caso não tem qualquer impacto nos factores explicativos do comprometimento organizacional.

Quadro 24: Análise de regressão linear – impacto da adequação do orçamento no comprometimento organizacional

Variáveis incluídas (a)	Comprometimento com metas e objectivos do orçamento		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental		Comprometimento afectivo		Comprometimento com auto-propostas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO										
Folga Orçamental	<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>	
Precisão	0,387*	4,798	<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>	
Segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos	0,191*	2,373	<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>	
Disponibilidade de recursos e informação	0,271*	3,361	<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>		<i>n.s</i>	
R^2	0,260									
R^2 Adjusted	0,240									
Teste F	13,317									
Valores de P	0,019									

Notas: N=118; P < 0,05

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandarizados

n.s Não significativo

A precisão, a segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos e a disponibilidade de recursos e informação explicam 26% da variância do comprometimento com as metas e o objectivos do orçamento.

A estes valores está associado o nível de significância de 0.05. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 24).

Nouri e Parker (1998) encontraram evidência na relação entre a adequação e o comprometimento organizacional, não tendo em conta as diferentes dimensões de comprometimento. Neste estudo, pretendia-se estudar a mesma relação mas tendo em consideração as influências nas diferentes dimensões. Os resultados apenas mostraram uma relação positiva significativa no comprometimento com as metas e os objectivos do orçamento com os vários factores da adequação do orçamento.

Um orçamento que seja preciso, transmita metas que possam ser cumpridas com segurança e confiança e contenha as informações e os recursos necessários, leva o colaborador a

comprometer-se com o orçamento, tomando medidas para que o mesmo seja cumprido atingindo as metas e objectivos definidos.

A adequação do orçamento apenas influencia o comprometimento no acompanhamento e cumprimento do orçamento. A adequação do orçamento não leva os colaboradores a um vínculo afectivo, normativo ou instrumental.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H_5) da qual se pretendia determinar se a adequação do orçamento influencia positivamente a satisfação é parcialmente corroborada.

6.3.6 IMPACTO DA CONFIANÇA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O Quadro 25 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da confiança no comprometimento organizacional.

Os resultados mostram que a fé na gestão está significativamente correlacionada com o comprometimento com metas e objectivos do orçamento ($\beta=0,319$; $t=3,620$; $p<0,01$), comprometimento normativo ($\beta=0,304$; $t=3,701$; $p<0,01$), comprometimento instrumental ($\beta=-0,342$; $t=-3,914$; $p<0,01$) e comprometimento afectivo ($\beta=0,287$; $t=3,470$; $p<0,01$). A fé nos colegas está positivamente correlacionada com o comprometimento normativo ($\beta=0,367$; $t=4,471$; $p<0,01$) e o comprometimento afectivo ($\beta=0,360$; $t=4,351$; $p<0,01$). A fé na tarefa não está associada a qualquer factor explicativo do comprometimento organizacional.

A fé na gestão tem pouco impacto no comprometimento com metas e objectivos do orçamento e no comprometimento instrumental pois apenas explica, respectivamente, 10,1% e 11,7% da variância dos mesmos. Juntamente com a fé dos colegas a fé da gestão exerce alguma influência, pois explicam uma variância de 22,7% sobre o comprometimento normativo e explicam uma variância de 21,2% sobre o comprometimento afectivo.

Aos valores apresentados neste ponto estão associados níveis de significância reduzidos de 0.01, o que leva à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis

independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os valores *p-value* são inferiores a α (Quadro 25).

Quadro 25: Análise de regressão linear – impacto da confiança no comprometimento organizacional

Variáveis incluídas (a)	Comprometiment o com metas e objectivos do orçamento		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental		Comprometimento afectivo		Comprometimen to com auto- propostas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
CONFIANÇA										
Fé na gestão	0,319**	3,620	0,304**	3,701	-0,342**	-3,914	0,287**	3,470	n.s	
Fé nos colegas	n.s		0,367**	4,471	n.s		0,360**	4,351	n.s	
Fé na tarefa	n.s		n.s		n.s		n.s		n.s	
R^2	0,101		0,227		0,117		0,212			
R^2 Adjusted	0,094		0,213		0,109		0,198			
Teste F	13,101		16,845		15,320		15,487			
Valores de P	0,000		0,000		0,000		0,000			

Notas: N=118; **p<0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

O Quadro 25 mostra que a confiança tem impacto no comprometimento organizacional. Também Maiga e Jacobs (2007) encontraram a existência de uma relação entre o comprometimento organizacional e a confiança. Tendo em consideração os resultados obtidos verifica-se que a fé na gestão influencia o comprometimento com as metas e objectivos do orçamento, isto deve-se à segurança que o colaborador sente em relação à gestão da empresa, acreditando que o cumprimento dos objectivos planeados assegura a sua permanência na empresa e o tratamento justo por parte da mesma.

Relativamente ao comprometimento instrumental, a confiança também exerce influência, mas de forma negativa, ou seja, a confiança na gestão leva o colaborador a sentir menos comprometimento instrumental. Quando o colaborador tem conhecimento de que a gestão toma decisões apropriadas para a continuação do seu bom funcionamento, este, por sua vez, não permanece na empresa apenas com o intuito de evitar custos relacionados com abandono da mesma. Permanece na empresa porque sente um dever moral para com a mesma e estabelece um maior nível de familiaridade com os restantes colegas, desenvolvendo laços e adoptando a cultura e os valores da organização. Esta afirmação pode ser confirmada através do Quadro 25 que demonstra que a confiança nos

colaboradores e na gestão influencia positivamente o comprometimento normativo e afectivo.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H_6) da qual se pretendia determinar se a confiança influencia positivamente o comprometimento organizacional é parcialmente corroborada.

6.3.7 IMPACTO DA SATISFAÇÃO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No Quadro 26 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da satisfação no comprometimento organizacional.

Os resultados mostram que o reconhecimento, políticas e estabilidade ($\beta=0,298$; $t=3,509$; $p<0,01$), os relacionamentos e as competências ($\beta=0,177$; $t=2,084$) e a autonomia ($\beta=0,238$; $t=2,087$; $p<0,01$) têm impacto sobre o comprometimento com metas e objectivos do orçamento e explicam 17,7% da variância. O reconhecimento, políticas e estabilidade ($\beta=0,405$; $t=4,770$; $p<0,01$) influencia o comprometimento normativo e explica 16,4% da sua variância. Influencia ($\beta=-0,216$; $t=-2,381$; $p<0,01$), também, o comprometimento instrumental explicando 4,7% da sua variância. O comprometimento afectivo é influenciado pelo reconhecimento, políticas e estabilidade ($\beta=0,341$; $t=3,971$; $p<0,01$) e pela autonomia ($\beta=0,191$; $t=2,222$; $p<0,01$), explicando-se 15,3% da variância. Por fim, a autonomia ($\beta=0,185$; $t=2,027$; $p<0,05$) tem impacto no comprometimento com auto-propostas e explica uma variância de 3,4%.

A estes dados estão associados níveis de significância reduzidos de 0.01 e 0.05. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, pois todos os *p-value* são inferiores a α (Quadro 26).

Relativamente ao comprometimento com as metas e os objectivos do orçamento, este factor é positivamente influenciado por todos os factores da satisfação. O reconhecimento, as políticas, a estabilidade, a autonomia, as competências e os relacionamentos são condições de trabalho que levam o colaborador à vontade de contribuir para o desenvolvimento da organização cumprindo com as metas e os objectivos do orçamento.

Quadro 26: Análise de regressão linear – impacto da satisfação no comprometimento organizacional

Variáveis incluídas ^(a)	Comprometimento com metas e objectivos do orçamento		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental		Comprometimento afectivo		Comprometimento com auto-propostas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
SATISFAÇÃO										
Reconhecimento, políticas e estabilidade	0,298**	3,509	0,405**	4,770	-0,216**	-2,381	0,341**	3,971	n.s	
Relacionamentos e competências	0,177	2,084	n.s		n.s		n.s		n.s	
Autonomia	0,238**	2,807	n.s		n.s		0,191**	2,222	0,185*	2,027
R^2	0,177		0,164		0,047		0,153		0,034	
R^2 Adjusted	0,155		0,157		0,038		0,138		0,026	
Teste F	8,177		22,756		5,671		10,354		4,110	
Valores de P	0,000		0,000		0,019		0,000		0,045	

Notas: N=118; *p< 0,05; **p<0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandarizados

n.s Não significativo

O comprometimento normativo e o comprometimento instrumental apenas são influenciados pelo factor reconhecimento, políticas e estabilidade. Estas condições de trabalho levam o colaborador a uma menor vontade de abandonar a organização, pois ponderam que a organização necessita da sua permanência, não sendo capaz de a abandonar. O comprometimento instrumental é afectado negativamente. Quanto maiores as condições de satisfação apresentadas neste parágrafo, menor a vontade de permanecer na organização apenas para evitar sacrifícios pessoais relacionadas com o abandono da organização.

Para além do reconhecimento, políticas e estabilidade, o comprometimento afectivo está também relacionado com a autonomia. Para os colaboradores o facto da organização facultar alguns momentos de individualismo e sobretudo momentos de ajuda interna entre colegas proporciona mais comunicação, e logo, a criação de laços afectivos dentro da organização e com a mesma. Assim, os colaboradores têm tendência a partilhar os mesmos valores e uma cultura organizacional.

O comprometimento com auto-propostas apenas está ligado à autonomia, o que significa que o colaborador tem maior vontade de cumprir os objectivos e as metas a que ele mesmo se propôs quando está presente a possibilidade de trabalhar sozinho, talvez para provar aos colegas e à organização que as suas responsabilidades são cumpridas.

Seria de esperar que a satisfação tivesse impacto no comprometimento organizacional, pois também Meyer et al. (2002) encontraram evidências na relação destes dois conceitos.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H_7) da qual se pretendia determinar se a satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional é corroborada.

6.3.8 IMPACTO DA ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO NA PERFORMANCE DO COLABORADOR

No Quadro 27 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da adequação do orçamento no comprometimento organizacional.

Os resultados apresentados mostram que a precisão ($\beta=0,373$; $t=4,785$; $p<0,01$), a segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos ($\beta=0,256$; $t=3,282$; $p<0,05$) e a disposição de recursos e informação ($\beta=0,324$; $t=4,157$; $p<0,01$) estão positivamente correlacionados com a *performance* no cumprimento de metas e objectivos. Também nesta regressão a folga orçamental não está associada a qualquer factor.

A precisão, a segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos e a disposição de recursos e informação explicam 30,9% da variância da *performance* no cumprimento de metas e o objectivos do orçamento.

Quadro 27: Análise de regressão linear – impacto da adequação do orçamento na *performance* do colaborador

Variáveis incluídas ^(a)	Performance no cumprimento de metas e objectivos		Apoio dos colegas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO				
Folga Orçamental	n.s		n.s	
Precisão	0,373**	4,785	n.s	
Segurança e confiança no cumprimento de objectivos	0,256 *	3,282	n.s	
Disponibilidade de recursos e informação	0,324**	4,157	n.s	
R^2	0,309			
R^2 Adjusted	0,291			
Teste F	16,982			
Valores de P	0,000			

Notas: N=118; * $p<0,05$; ** $p<0,01$

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores está associado o nível de significância de 0.05 e 0.01. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 27).

Durante a elaboração deste estudo, previu-se que poderia existir uma relação entre a adequação do orçamento e a *performance*, pois Nouri e Parker (1998) provaram que a adequação influencia a *performance*. No Quadro 27 verificou-se que a precisão é um factor importante na adequação do orçamento, dado que quando é constituído por valores previstos baseados na realidade do mercado, na situação actual da empresa e sem o intuito de manipular a percepção do desempenho, a *performance* no cumprimento de metas e objectivos é influenciada positivamente. Desta forma, a *performance* é maior quanto menores forem os desvios. Esta afirmação pode ser confirmada através da verificação do impacto da folga orçamental que é inexistente.

A segurança e a confiança no cumprimento de objectivos tem também um impacto positivo sobre a *performance* dos colaboradores. Tendo em consideração esta relação, demonstra-se que o colaborador mostra confiança e segurança na definição do orçamento, pois acredita nas suas capacidades e tem consciência das suas competências, o que lhe permite conseguir fornecer dados no orçamento muito próximos do real levando a uma melhor adequação do orçamento.

Por fim, a disponibilidade de recursos e informação constitui outro factor explicativo da adequação que influencia a *performance* no cumprimento de metas e objectivos. O facto do colaborador ter acesso a dados e informações necessárias à realização do orçamento possibilita ao colaborador elaborar um orçamento adequado com valores próximos do real.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H_8) da qual se pretendia determinar se a adequação do orçamento influencia positivamente a *performance* do colaborador é parcialmente corroborada.

6.3.9 IMPACTO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA *PERFORMANCE* DO COLABORADOR

O Quadro 28 mostra os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto do comprometimento organizacional na *performance* do colaborador.

Os resultados apresentados mostram que o comprometimento com metas e objectivos do orçamento ($\beta=0,605$; $t=9,444$; $p<0,01$), o comprometimento normativo ($\beta=0,225$; $t=3,518$; $p<0,05$) e o comprometimento instrumental ($\beta=-0,340$; $t=-5,311$; $p<0,01$) estão correlacionados com a *performance* no cumprimento de metas e objectivos. Relativamente ao apoio dos colegas, este é influenciado pelo comprometimento normativo ($\beta=0,291$; $t=3,562$; $p<0,01$) e pelo comprometimento afectivo ($\beta=0,386$; $t=4,732$; $p<0,01$). O comprometimento com auto-propostas não está associado à *performance*.

Os factores de comprometimento organizacional relacionados com a *performance* no cumprimento de metas e objectivos explicam 53,2 % da variância da mesma. Os factores associados ao apoio dos colegas explicam 23,4% da sua variância.

Os valores têm níveis de significância associados de 0.05 e 0.01. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 28).

Quadro 28: Análise de regressão linear – impacto do comprometimento organizacional na *performance* do colaborador

Variáveis incluídas ^(a)	Performance no cumprimento de metas e objectivos		Apoio dos colegas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL				
Comprometimento com metas e objectivos do orçamento	0,605**	9,444	n.s	
Comprometimento normativo	0,225*	3,518	0,291**	3,562
Comprometimento instrumental	-0,340**	-5,311	n.s	
Comprometimento afectivo	n.s		0,386**	4,732
Comprometimento com auto-propostas	n.s		n.s	
R^2	0,532		0,234	
R^2 Adjusted	0,520		0,220	
Teste F	43,260		17,543	
Valores de P	0,000		0,000	

Notas: N=118; * $p<0,05$; ** $p<0,01$

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandarizados

n.s Não significativo

Com a apresentação destes resultados é possível verificar que a *performance* no cumprimento de metas e objectivos está ligada aos factores de comprometimento de menor afectividade pela empresa em que o objectivo principal é desenvolver trabalho e conseguir bons resultados. Assim sendo, quanto maior a responsabilidade de cumprir com o que foi definido no orçamento e maior dever moral sentido, também maior será a *performance* no cumprimento do orçamento. Contudo, quanto maior for a permanência na empresa ou o cumprimento de metas apenas para evitar o despedimento, o abandono da organização e sacrifícios pessoais menor será a *performance* no cumprimento de metas.

O factor da *performance*, apoio dos colegas, está relacionado com as dimensões de comprometimento mais afectivas. A adopção da cultura e dos valores da organização permite que o colaborador sinta uma maior ligação para com a organização, criando laços com os colegas e logo, apoio mútuo. O facto de o colaborador não ser capaz de abandonar a organização, mesmo que esta não seja a sua vontade, demonstra que existe consideração pela mesma e pelos colegas. Os colegas que têm esta percepção sentem-se apoiados na concretização das suas actividades organizacionais presentes no orçamento. Estes factos, também contribuem para uma maior *performance*.

Esta discussão é concordante com Randall (1990) e Scotter (2000) que encontraram relação significativa positiva entre o comprometimento organizacional e a *performance*. Os resultados obtidos também são semelhantes aos de Allen e Meyer (1996) que encontraram relação positiva entre o comprometimento afectivo e desempenho, e relação negativa entre este e o comprometimento instrumental.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H₉) da qual se pretendia determinar se o comprometimento influencia positivamente a *performance* do colaborador é parcialmente corroborada.

6.3.10 IMPACTO DA CONFIANÇA NA PERFORMANCE DO COLABORADOR

No Quadro 29 mostram-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da confiança na *performance* do colaborador.

Os resultados apresentados mostram que a fé na gestão ($\beta=0,594$; $t=8,620$; $p<0,01$) e a fé na tarefa ($\beta=0,308$; $t=4,610$; $p<0,01$) estão positivamente correlacionados com a

performance no cumprimento de metas e objectivos. Relativamente ao apoio dos colegas, este é influenciado pela fé na gestão ($\beta=0,200$; $t=2,651$; $p<0,05$) e fé nos colegas ($\beta=0,555$; $t=7,365$; $p<0,01$).

Os factores de confiança relacionados com a *performance* no cumprimento de metas e objectivos explicam 45,4 % da variância da mesma. Os factores associados ao apoio dos colegas explicam 34,8% da sua variância.

A estes valores estão associados níveis de significância 0.05 e 0.01. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 29).

Os colaboradores de uma organização cumprem mais objectivos e metas do orçamento quando confiam na gestão. Esta associação é compreensível e explicável, pois quando os colaboradores confiam na gestão, acreditam que estes estão a executar um bom trabalho para garantir uma favorável continuação da actividade da empresa. Esta actividade pode ser interpretada como uma maior probabilidade de os colaboradores receberem recompensas e outros benefícios da empresa. Como forma de recompensa os colaboradores atingem maior *performance* no cumprimento de metas e objectivos.

A fé no trabalho e na tarefa influencia o mesmo factor explicativo da *performance*. Quando os colegas de um colaborador têm também competências e capacidades para realizarem as actividades impostas no orçamento, o colaborador tem a convicção de que todos estão focados para o mesmo objectivo de cumprimento do orçamento. Desta forma, o colaborador sente-se motivado e logo a sua *performance* aumenta.

A confiança na gestão e a confiança nos colegas também são factores que levam o colaborador a obter maior *performance*, através do apoio sentido. Os membros de gestão ao serem considerados colegas de trabalho, entre os quais existe uma forte comunicação, pode levar o colaborador a sentir maior conforto na categoria ocupada no caso de ser necessário recorrer ao auxílio dos colegas de níveis de gestão superiores. O mesmo acontece entre colegas que possuem cargos do mesmo nível.

Quadro 29: Análise de regressão linear – impacto da confiança na *performance* do colaborador

Variáveis incluídas ^(a)	Performance no cumprimento de metas e objectivos		Apoio dos colegas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
CONFIANÇA				
Fé na gestão	0,594**	8,620	0,200*	2,651
Fé nos colegas	n.s		0,555**	7,365
Fé na tarefa	0,308**	4,610	n.s	
R^2	0,454		0,348	
R^2 Adjusted	0,444		0,336	
Teste F	47,774		30,638	
Valores de P	0,000		0,000	

Notas: N=118; *p< 0,05; **p<0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

Estes resultados estão de acordo com Ning, Jin e Mingxuan (2007) que também encontraram correlação entre a confiança e a *performance* e entre a confiança na gestão de níveis hierárquicos superiores e a *performance*.

Tendo em conta os parágrafos anteriores apresentados neste ponto, a hipótese do estudo (H₁₀) da qual se pretendia determinar se a confiança influencia positivamente a *performance* do colaborador é corroborada.

6.3.11 IMPACTO DA SATISFAÇÃO NA *PERFORMANCE* DO COLABORADOR

O Quadro 30 demonstra os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto da satisfação na *performance* do colaborador.

Os resultados apresentados mostram que o reconhecimento, políticas e estabilidade ($\beta=0,491$; $t=6,950$; $p<0,01$), relacionamentos e competências ($\beta=0,383$; $t=5,422$; $p<0,01$) e a autonomia ($\beta=0,211$; $t=2,983$; $p<0,05$) estão associados à *performance* no cumprimento de metas e objectivos. Relativamente ao apoio dos colegas, este é influenciado apenas pelo reconhecimento, políticas e estabilidade ($\beta=0,319$; $t=3,690$; $p<0,05$) e pela autonomia ($\beta=0,198$; $t=2,291$; $p<0,05$).

A satisfação explica 43,2% da variância da *performance* no cumprimento de metas e objectivos. O reconhecimento, as políticas, a estabilidade e a autonomia explicam 14,1% da variância do apoio dos colegas.

Quadro 30: Análise da regressão linear – impacto da satisfação na *performance* do colaborador

Variáveis incluídas ^(a)	Performance no cumprimento de metas e objectivos		Apoio dos colegas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
SATISFAÇÃO				
Reconhecimento, políticas e estabilidade	0,491**	6,950	0,319*	3,690
Relacionamentos e competências	0,383**	5,422	n.s	
Autonomia	0,211*	2,983	0,198*	2,291
R^2	0,432		0,141	
R^2 Adjusted	0,417		0,126	
Teste F	28,864		9,433	
Valores de P	0,000		0,000	

Notas: N=118; *p<0,05; **p<0,01

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

A estes valores estão associados níveis de significância de 0.05 e 0.01. Estes dados levam à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos, permitindo concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida, pois os *p-value* são inferiores a α (Quadro 30).

A *performance* no cumprimento de metas e objectivos é positivamente influenciada pelos factores explicativos da satisfação. O reconhecimento, as políticas, a estabilidade, a autonomia, as competências e os relacionamentos são condições de satisfação no trabalho que levam o colaborador ao seguimento do orçamento, o que contribui para o cumprimento das metas e dos objectivos definidos.

Para além do reconhecimento, políticas e estabilidade o apoio dos colegas está relacionado com a autonomia. O facto de haver reconhecimento do valor no trabalho faculta mais momentos de colaboração e de auxílio mútuo entre colegas. Desta forma, um colaborador que se sente satisfeito a nível da autonomia, reconhecimento, das políticas aplicadas, da estabilidade sentida, sentirá mais apoio dos colegas, o que por sua vez, contribui para uma melhor *performance*.

A hipótese do estudo (H₁₁) da qual se pretendia determinar se a satisfação influencia positivamente a *performance* é corroborada.

6.4 CONCLUSÃO

O modelo conceptual criado neste estudo aplica-se à amostra utilizada para a obtenção de resultados. Desta forma, o modelo inicial é um modelo significativo pois as hipóteses são corroboradas e parcialmente corroboradas.

Quadro 31: Significância das hipóteses de investigação

Hipóteses	Resultados
H ₁ – A participação no orçamento influencia positivamente a adequação do orçamento.	Parcialmente Corroborada
H ₂ – A participação no orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional .	Parcialmente Corroborada
H ₃ – A participação no orçamento influencia positivamente a confiança.	Corroborada
H ₄ – A participação no orçamento influencia positivamente a satisfação.	Parcialmente Corroborada
H ₅ – A adequação do orçamento influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Parcialmente Corroborada
H ₆ – A confiança influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Parcialmente Corroborada
H ₇ – A satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Corroborada
H ₈ – A adequação do orçamento influencia positivamente a <i>performance</i> do colaborador.	Parcialmente Corroborada
H ₉ – O comprometimento organizacional e a <i>performance</i> do colaborador.	Parcialmente Corroborada
H ₁₀ – A confiança influencia positivamente e a <i>performance</i> do colaborador.	Corroborada
H ₁₁ – A satisfação influencia positivamente a <i>performance</i> do colaborador.	Corroborada

Das hipóteses estudadas no Quadro 31 verifica-se que a participação no orçamento influencia positivamente a confiança, que por sua vez influencia positivamente a *performance* do colaborador. A satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional que por sua vez também influencia positivamente a *performance*. As restantes relações positivas entre os conceitos estudados (H₁, H₂, H₄, H₅, H₆, H₈ e H₉) evidenciam alguma correlação significativa.

No Quadro 32 mostram-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto de todos os factores em estudo na *performance* do colaborador. Neste mesmo quadro apenas estão presentes os factores que apresentaram influência sobre a *performance*.

Os resultados apresentados mostram que o comprometimento com as metas e os objectivos do orçamento, a fé na gestão, a fé na tarefa, o reconhecimento, políticas e estabilidade e relacionamentos e competências estão positivamente correlacionados com a *performance* no cumprimento de metas e objectivos. Contudo o comprometimento instrumental está negativamente relacionado.

Relativamente ao apoio dos colegas, este é influenciado positivamente pela fé nos colegas e pelo reconhecimento, políticas e estabilidade.

Os factores do comprometimento organizacional, da confiança e da satisfação relacionados com a *performance* no cumprimento de metas e objectivos explicam 68,4 % da variância da mesma. Os factores associados ao apoio dos colegas, nomeadamente, confiança e satisfação explicam 35% da sua variância.

De forma geral, tendo em conta a visão global da influência de todos os factores em estudo demonstrada no Quadro 32, verifica-se que a *performance* no cumprimentos de metas e objectivos é influenciada apenas pelo comprometimento organizacional, confiança e satisfação. O apoio dos colegas é influenciado pela confiança e satisfação. A *performance* do colaborador é maioritariamente influenciada pela confiança. A adequação do orçamento não tem impacto na *performance* do colaborador.

Quadro 32: Análise da regressão linear do impacto de todos os factores na *performance* do colaborador

Variáveis incluídas ^(a)	Performance no cumprimento de metas e objectivos		Apoio dos colegas	
	$\beta^{(b)}$	Val. t	$\beta^{(b)}$	Val. t
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL				
Comprometimento com metas e objectivos do orçamento	0,419	7,181	n.s	
Comprometimento instrumental	-0,164	-2,834	n.s	
CONFIANÇA				
Fé na gestão	0,229	4,161	n.s	
Fé nos colegas	n.s		0,510	6,622
Fé na tarefa	0,187	3,228	n.s	
SATISFAÇÃO				
Reconhecimento, políticas e estabilidade	0,138	2,023	0,210	2,724
Relacionamentos e competências	0,182	3,078	n.s	
R^2	0,684		0,350	
R^2 Adjusted	0,667		0,338	
Teste F	39,974		30,923	
Valores de P	0,000		0,000	

Notas: N=118;

a Método stepwise para seleccionar as variáveis a incluir na equação

b Valores estandardizados

n.s Não significativo

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

7.1 INTRODUÇÃO

Actualmente, prever e controlar custos e proveitos nas organizações é importante para a garantia da sobrevivência das mesmas nos presentes mercados atribulados e imprevisíveis. Neste âmbito, é essencial realizar orçamentos previsionais nas empresas. Sendo os orçamentos uma ferramenta fundamental para exercer controlo sobre as organizações, prever futuros acontecimentos e coordenar as mesmas para a obtenção de resultados satisfatórios, é também essencial estudar qual o impacto da participação do orçamento sobre a *performance* dos colaboradores.

Assim, o presente estudo teve como principal objectivo estudar quais os factores que influenciam a relação directa entre a participação no orçamento e a *performance*, tendo em conta a adequação do orçamento, o comprometimento organizacional, a confiança e a satisfação.

7.2 CONCLUSÃO

Neste estudo foi testada a relação entre os diferentes intervenientes na relação da participação do orçamento e *performance* dos colaboradores, tendo em consideração que o principal intermediário é o comprometimento organizacional, pois sobre este foram também avaliados os impactos da participação do orçamento, adequação do orçamento, confiança e satisfação.

Embora alguns dos factores sejam apenas parcialmente corroborados, em todas as relações analisadas foram encontradas relações positivas significativas através do estudo das regressões parciais na avaliação das onze hipóteses que constituíram o estudo. Desta forma, há a referir que a participação influencia positivamente a *performance* dos colaboradores, por meio dos diferentes factores que constituíram o quadro conceptual sobre o qual se debruçou o estudo. Esta conclusão é suportada por Nouri e Parker (1998) que estudaram o papel da adequação do orçamento e do comprometimento organizacional entre a participação no orçamento e a *performance* dos colaboradores.

Embora as conclusões de Nouri e Parker (1998) realcem a importância da existência da folga orçamental e do comprometimento organizacional, no presente estudo a folga orçamental não é considerada como um factor influenciador nas relações dos diferentes intermediários com a adequação do orçamento. Relativamente ao comprometimento organizacional, este não constitui como principal intermediário, pois as hipóteses que estudaram o impacto deste sobre outros factores foram parcialmente corroboradas, com excepção da relação com a satisfação que foi corroborada.

A folga orçamental não é um factor justificativo da adequação do orçamento, o que significa que a adequação do orçamento não é avaliada pela diferença entre os resultados previstos e os resultados reais obtidos. A adequação do orçamento é determinada pela precisão, segurança e confiança no cumprimento de metas e objectivos e disponibilidade de recursos e informação.

O comprometimento organizacional no sector estudado tem influencia nos diferentes factores, mas com menor intensidade que o esperado. Este facto pode estar relacionado com o ambiente de incerteza e com a actual crise económica que o sector imobiliário

atravessa em Portugal. Desta forma, a *performance* dos colaboradores não depende fortemente do comprometimento organizacional na participação do orçamento. Contudo, a actual crise presenciada no sector em estudo leva a acreditar que a satisfação e a confiança têm maior impacto na *performance* do colaborador e são factores de maior importância. Desta forma, um colaborador alcança metas e objectivos quanto maior a confiança e a satisfação. A influência da confiança é suportada por estudos de Ning, Jin e Mingxuan (2007) e a influência da satisfação é suportada por estudos de Leach-López, Stammerjohan e Lee (2009).

Numa perspectiva global, utilizando a regressão linear tendo em consideração todos os factores para estudar o impacto na *performance*, a confiança apresenta maior poder de influência. No entanto, o comprometimento organizacional e a satisfação também têm importância na explicação da *performance* do colaborador.

O estudo empírico teve como objecto de estudo 118 respostas obtidas do envio dos questionários a 303 empresas de todo o país do sector imobiliário. A dimensão da amostra é reduzida para que as conclusões obtidas sejam consideradas de elevada fiabilidade, no entanto, encontraram-se correlações significativas entre os diferentes conceitos estudados. Desta forma, o tamanho da amostra constitui uma das principais limitações do estudo e é resultante da indisponibilidade de tempo apresentada pelas empresas na resposta aos questionários. O tempo para a realização da investigação com maior profundidade foi também encarado como outra grande restrição do estudo.

O anonimato das respostas não permitiu perceber qual o número de empresas que participaram no estudo e as diferenças significativas entre as empresas que reponderam e as que não responderam. Por exemplo, não permitiu perceber a que classe de habilitações e a que zonas do país pertenciam as empresas participantes.

Apresenta-se ainda como limitação do estudo as escolhas das técnicas estatísticas para testar as hipóteses do modelo conceptual proposto. As técnicas utilizadas permitiram apenas analisar os efeitos dos diferentes conceitos de forma parcial, não contemplando os efeitos indirectos sobre a *performance* dos colaboradores. Desta forma, será interessante aplicar este estudo obtendo uma maior dimensão para possibilitar a utilização de técnicas estatísticas que levem a um maior aprofundamento do estudo e à obtenção de outros

factores determinantes. Uma amostra maior permitiria também a utilização das equações estruturais para análise do papel dos diferentes mediadores entre a participação no orçamento e a *performance* dos colaboradores.

Como outras sugestões para investigações futuras, seria recomendável aplicar o mesmo estudo a diferentes sectores de interesse e elaborar um estudo que explore outros factores determinantes da *performance* dos colaboradores na utilização dos orçamentos como ferramenta de controlo de gestão. Os novos factores mediadores a serem considerados podem ser, por exemplo, a motivação e os tipos de recompensas obtidas de acordo com a *performance* dos colaboradores obtida.

Por fim, conclui-se que o objectivo de avaliar a *performance* do colaborador influenciada pela sua participação na definição do orçamento previsional, pela adequação do orçamento, pelo comprometimento organizacional, pela confiança e pela satisfação foi cumprido e foram obtidas relações positivas entre os diferentes conceitos envolvidos no estudo. Todos os conceitos estudados têm influência na *performance* dos colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33: 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. S. 1992. The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4): 847-858
- Barney, J., & Hansen, M. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Bastos, A. V. 1993. Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. *UFBA-BA*, VIII, 94-109.
- Blocher, E. J., Chen, K. H., Cokins, G., & Lin, T. W. 2006. *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. 1982. The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*: 560-569.
- Bollen, K. A., & Barb, K. H. 1981. Pearson's R and coarsely categorized measures. *American Sociological Review*, 46(2): 232-239.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. 2002. *Contabilidade e Finanças para a Gestão*. Lisboa: Áreas Editora.

- Caiado, A. C. P. 2008. *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Áreas Editora.
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. 2003. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Academy of Management Accounting Research*, 15: 117-143.
- Chiavenato, I. 2005. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chong, V. K., & Chong, K. M. 2002. Budget goal commitment and informational effects of budget participation on Performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14: 65-86.
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. 1988. Participative Budgeting Effects of a Truth Inducing Pay SC. *The Accounting Review*, 63(1): 111-122.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. 2000. The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2): 265-281.
- Cook, J., & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.
- Cress, W. P., & Pettijohn, J. B. 1985. A survey of budget-related planning and control policies and procedures. *Journal of Accounting Education*, 3(2): 61-78.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4): 370-380.
- Douglas, P. C., & Wier, B. 2000. Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation. *Journal of Business Ethics*, 28(3): 267-777.
- Drury, C. 2008. *Management and Cost Accounting*. London: Landon South-Western.

- Dunk, A. S. 1993. The effect of budget emphasis and Information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2): 400-410.
- Dupuy, Y., & Roland, G. 1999. *Controlo de Gestão*: Edições Cetop.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. 1989. Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 28(4): 16-32.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. 2007. Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10): 708-723.
- Fischer, R. M., & Novelli, J. G. N. 2008. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *RAE*, 48(2): 67-78.
- Franco, V. S., Jesus, M. A. d., Major, M. J., Serrasqueiro, R., Oliveira, Á. V. d., Morais, A. I., & Oliveira, B. d. J. 2006. *Contabilidade de Gestão - Volume II: Orçamento Anual e Instrumentos de Avaliação do Desempenho Organizacional*. Lisboa: Publisher Team.
- Gilbert, J., & Li-Ping Tang, T. 1988. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3): 321-339.
- Hafer, J. C., & Martin, T. N. 2006. Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 8(1): 2-19.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. 2005. *Análise Multivariada de dados* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. 2006. *Cost Management: Accounting and Control*. Ohio: Thomson South-Western.
- Hill, M. M., & Hill, A. 2000. Investigação por Questionário. Lisboa: Edições Sílabo.

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. 2005. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jones, M. 2006. *Management Accounting*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Lahiry, S. 1994. Building commitment through organizational culture. *Training & Development*, 48(4): 50-52.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & Lee, K. S. 2009. Budget participation and job performance of South Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information. *Management Research News*, 32(3): 220-238.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., & McNair, F. M. 2008. Effects of budgetary participation conflict on job performance of Mexican and US managers. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24: 49-64.
- Leavins, J. R., Karim, K. E., & Siegel, P. H. 1997. An empirical investigation of factors contributing to budgetary slack. *Proceedings of the Academy of Accounting and Financial Studies*, 2(2): 44-56.
- Li, N., & Yan, J. 2009. The effects of trust climate on individual performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(1): 27-49.
- London, M., & Oldham, G. R. 1976. Effects of varying goal types and incentive systems on performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 19(4): 537-546.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. 2007. Budget participation's influence on budget slack: The role of fairness perceptions, trust and goal commitment. *Jamar*, 5(1): 39-58.
- Maroco, J. 2007. *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. 2000. HRM Practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1): 20-52.
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget setting in industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, 50: 274-283.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. 1981. Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24(3): 512-526.
- Morrow, P. 1993. The theory and measurement of work commitment. *Journal of Economic Literature*, 32(1): 256-256.
- Mortal, A. B. 2007. *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. F. 2008. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1): 115-133.
- Ning, L., Jin, Y., & Mingxuan, J. 2007. How does organizational trust benefit work performance? *Front. Bus. Res. China*, 1(4): 622-637.

- Nouri, H., & Parker, R. 1998. The Relationship Between Budget Participation and Job Performance: The Roles of Budget Adequacy and Organizational Commitment. *Accounting, Organization and Society*, 23: 467-483.
- Oshagbemi, T. 2000. Gender differences in the job satisfaction of university teachers *Women in Management Review*, 15(7): 331-341.
- Parker, R. J., & Kyj, L. 2006. Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31: 27-45.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais, A complementariedade do SPSS* (4ª ed.): Edições Silabo.
- Pillot, G. 1992. *O controlo de Gestão* (1ª ed.). Lisboa: EDIPRISMA - Edições em Gestão, Lda.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1997. Impact of organizational citizenship behavior on onorganizacional performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2): 133-151.
- Randall, D. M. 1990. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizacional Behavior*, 11: 361-378.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Souto, S. 2007. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-electrônica*, 6(2): 1-27.
- Rego, A., & Souto, S. 2004. Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3): 30-42.
- Reichers, A. E. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Robbins, S. P. 2005. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 465-476.
- Sako, M., & Helper, S. 1998. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34: 387-417.
- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. 1992. Generalizing the importance of occupational and career views to job satisfaction attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 125-140.
- Scotter, J. R. V. 2000. Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. 2000. Matching creativity requirements and the work environment. *Academy of Management Journal*, 43(2): 215-223.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. 1998. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organization and Society*, 23(1): 49-76.
- Shields, M. D., & Young, S. M. 1993. Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5: 265-280.
- Tanriverdi, D. H. 2008. Workers' job satisfaction and organizational commitment: mediator variable relationships of organizational commitment factors. *The Journal of American Academy of Business*, 14(1): 152-163.
- Van Vianen, A. 2000. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1): 113-149.

- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. 1991. An exploratory examination of person organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2): 333-352.
- Weygandt, J. J., Kieso, D. E., & Kimmel, P. D. 2005. *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Yuen, D. C. Y. 2004. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal*, 19(4): 517-532.

ANEXOS

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Caro/a Sr./Sra.

O propósito deste inquérito é permitir a realização de um estudo sobre determinantes da *performance* dos colaboradores, baseados no processo de orçamentação.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e serão usadas unicamente com um propósito científico.

Por favor, responda com sinceridade pois não há respostas correctas ou incorrectas. A sua opinião é muito importante.

Agradeço o preenchimento do questionário no prazo de 15 dias para possibilitar a celeridade do estudo.

Obrigado pela sua gentil colaboração.

Preencha, sempre que possível, com um x, a posição correspondente à sua opinião.

GRELHA 1 – PARTICIPAÇÃO NO ORÇAMENTO

Indique o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as práticas da sua empresa quanto à participação no orçamento. Tenha em atenção a seguinte legenda:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo moderadamente;
- 3 - Discordo;
- 4 - Nem concordo nem discordo;

- 5 - Concordo moderadamente;
- 6 - Concordo;
- 7 - Concordo plenamente.

	1	2	3	4	5	6	7
Estou envolvido na definição do orçamento							
Tenho influência durante a elaboração do orçamento.							
Os meus objectivos estão presentes no orçamento.							
Facultei toda a informação importante que possuía durante o processo de orçamentação.							
Frequentemente comunico as minhas opiniões e sugestões sobre o orçamento ao meu superior.							
Tenho influência no orçamento final.							
A minha contribuição para o orçamento é muito importante.							
Tenho discussões com o meu superior, frequentemente, relacionadas com o orçamento.							
Durante a revisão do orçamento o raciocínio fornecido pelo meu superior é lógico.							
Durante a definição do orçamento o meu supervisor procura saber as minhas sugestões e opiniões frequentemente.							
Transmiti metas e objectivos fáceis de atingir.							

GRELHA 2 – ADEQUAÇÃO DO ORÇAMENTO

Indique o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as práticas da sua empresa quanto à adequação do orçamento. Tenha em atenção a seguinte legenda:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo moderadamente;
- 3 - Discordo;
- 4 - Nem concordo nem discordo;

- 5 - Concordo moderadamente;
- 6 - Concordo;
- 7 - Concordo plenamente.

	1	2	3	4	5	6	7
Os recursos presentes no orçamento são suficientes para satisfazer as exigências do meu trabalho.							
Tenho informação necessária para a execução dos orçamentos.							
Possuo informação mais precisa que o meu superior, por isso a informação que está presente no orçamento é a mais próxima do real.							
As informações e os objectivos que transmiti no orçamento são seguramente atingíveis.							
Os resultados, que previ para o orçamento, estão muito próximos dos resultados reais, que serão obtidos durante a actividade da organização.							
As metas que estabeleci no orçamento não são as que realmente previ, mas sim as que serão possíveis atingir.							
Transmiti informações e objectivos que conseguirei facilmente atingir, apesar de estes não corresponderem ao que, na realidade, poderia conseguir.							
Sou da opinião de que os resultados presentes no orçamento serão muito diferentes dos resultados reais que poderão ser obtidos.							
Estou confiante que posso alcançar o que é esperado de mim no orçamento.							
Os orçamentos definidos para a minha área de responsabilidade são atingíveis com segurança.							
Tenho que acompanhar cuidadosamente os custos na minha área de responsabilidade devido a restrições orçamentais.							
Os orçamentos para a minha área de responsabilidade não são particularmente exigentes porque diferem bastante dos níveis que consigo atingir.							

GRELHA 3 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas práticas quanto ao comprometimento organizacional. Tenha em atenção a seguinte legenda:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo moderadamente;
- 3 - Discordo;
- 4 - Nem concordo nem discordo;

- 5 - Concordo moderadamente;
- 6 - Concordo;
- 7 - Concordo plenamente.

	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me ligado aos objectivos da organização.							
É importante para mim atingir o mínimo orçamentado na minha área de actuação.							
Faço esforços para alcançar as metas do orçamento na minha área de actuação.							
O compromisso com uma meta significa a aceitação desta como meu objectivo pessoal. Sinto-me comprometido a alcançar o orçamento na área da minha actuação.							
Quero cumprir os objectivos do orçamento que me foram propostos.							
Se não atingir as metas orçamentais vou me sentir desconfortável com esta situação.							
Para mim é indiferente atingir, ou não, os objectivos orçamentados.							
Quero atingir as metas orçamentadas porque estas correspondem ao que sei que conseguirei alcançar.							
Sinto que devo atingir os objectivos do orçamento porque estes foram elaborados de acordo com as minhas capacidades.							
Adoptei a cultura e os valores da organização.							
Sinto-me parte da organização.							
Quero atender às expectativas da organização.							
Aceitaria qualquer tipo de atribuição, a fim de continuar a trabalhar para esta organização.							
Não gosto de pensar no facto de, um dia, ter que abandonar a organização.							
Os meus valores são muito semelhantes aos valores da organização.							
Estou disposto a colocar mais esforço que o, normalmente, esperado para ajudar a organização a ser bem sucedida.							
Falo da minha organização aos meus amigos como uma boa organização para trabalhar.							
Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte da organização.							
Estou feliz por ter escolhido esta organização, entre outras, para trabalhar, no momento em que entrei.							
Para mim esta é a melhor de todas as organizações para trabalhar.							
Preocupo-me com o destino da organização.							
Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização neste momento.							
Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.							
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização.							
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.							
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.							
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.							

GRELHA 4 – CONFIANÇA

Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas práticas quanto à confiança em relação à organização em que trabalha. Tenha em atenção a seguinte legenda:

- | | |
|--|--|
| 1 - Discordo totalmente;
2 - Discordo moderadamente;
3 - Discordo;
4 - Nem concordo nem discordo; | 5 - Concordo moderadamente;
6 - Concordo;
7 - Concordo plenamente. |
|--|--|

	1	2	3	4	5	6	7
Usufruo de benefícios ao trabalhar para esta organização.							
A gestão da empresa é sincera na reunião de pontos de vista dos seus colaboradores.							
A empresa terá um futuro menos bom, salvo se atrair outros profissionais na gestão de topo.							
Se eu sentir dificuldades no trabalho, sei que os meus colegas irão tentar ajudar-me.							
A gestão de topo é de confiança quanto à tomada de decisões para o futuro da empresa.							
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me darem a mão se precisar.							
A gestão transmite a ideia de que faz um trabalho eficiente.							
Sinto-me confiante que a empresa me tratará de forma justa.							
A maioria dos meus colegas pode ser solicitada a fazer o que dizem que fazem.							
Tenho plena confiança nos meus colegas.							
A maioria dos meus colegas faria o seu trabalho mesmo que os meus superiores não estivessem por perto.							
Posso contar com os meus colegas para não tornarem o meu trabalho mais difícil por descuido.							
A nossa gestão de topo está bem preparada para conseguir vantagens, mesmo quando não são totalmente claros com os colaboradores.							

GRELHA 5 – SATISFAÇÃO

Indique o seu grau de satisfação em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas práticas quanto à satisfação em relação à organização em que trabalha, de acordo com a escala que é apresentada de seguida:

- | | |
|---|---|
| 1 - Discordo totalmente;
2 - Discordo;
3 - Nem concordo nem discordo; | 4 - Concordo;
5 - Concordo Plenamente. |
|---|---|

	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a capacidade que tenho de me manter ocupado o tempo todo.					
Estou satisfeito com a oportunidade de trabalhar sozinho.					
Estou satisfeito com a oportunidade de, por vezes, fazer tarefas diferentes.					
Estou satisfeito com a oportunidade de me destacar na empresa.					
Estou satisfeito com a forma como o meu chefe trata os seus trabalhadores.					
Estou satisfeito com a competência do meu superior em tomar decisões.					
Estou satisfeito com a minha capacidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência.					
Estou satisfeito com a forma de realização do meu trabalho que prevê a estabilidade deste emprego.					
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer coisas para outras pessoas.					
Estou satisfeito com a oportunidade de dizer às pessoas o que fazer.					
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer algo utilizando as minhas competências.					
Estou satisfeito com a forma como as políticas são postas em prática.					
Estou satisfeito com o salário que recebo de acordo com a quantidade de trabalho que faço.					
Estou satisfeito com a oportunidade de progredir no meu emprego.					
Estou satisfeito com a liberdade que tenho para fazer os meus próprios julgamentos.					
Estou satisfeito com a oportunidade de utilizar os meus métodos de trabalho.					
Estou satisfeito com as condições gerais de trabalho na empresa.					
Estou satisfeito com as relações que existem entre colegas de trabalho.					
Estou satisfeito com os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.					
Estou satisfeito com a minha realização pessoal no trabalho.					

GRELHA 6 – PERFORMANCE

Indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a sua *performance* mais recente. Tenha em atenção a seguinte legenda:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo moderadamente;
- 3 - Discordo;
- 4 - Nem concordo nem discordo;

- 5 - Concordo moderadamente;
- 6 - Concordo;
- 7- Concordo plenamente.

	1	2	3	4	5	6	7
Tenho cumprido com os objectivos e metas presentes no orçamento.							
Alcancei as metas e os objectivos do orçamento porque estes eram fáceis de alcançar.							
As metas e objectivos cumpridos foram os máximos possíveis de alcançar, tendo em conta as minhas capacidades.							
Atingi grande parte das metas orçamentadas pois não queria perder o meu emprego.							
Atingi grande parte das metas orçamentadas porque não seria correcto não me esforçar para tal.							
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque era importante para a organização e para mim.							
Com um maior esforço poderia ter alcançado mais objectivos orçamentados.							
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque a organização ofereceu-me condições e benefícios para tal.							
Atingi as metas e os objectivos orçamentados porque queria progredir no meu emprego.							
Tal como eu, os meus colegas esforçaram-se para alcançar as metas e os objectivos orçamentados.							
Os meus colegas ajudaram-me a atingir as metas e os objectivos orçamentados.							

Qual a percentagem (%) de pessoal da sua organização que participa no processo de orçamentação?

- ☐ 0 – 20.
- ☐ 21 – 40.
- ☐ 41 – 60.
- ☐ 61 – 80.
- ☐ 81 – 100.

Obrigado pela sua colaboração!